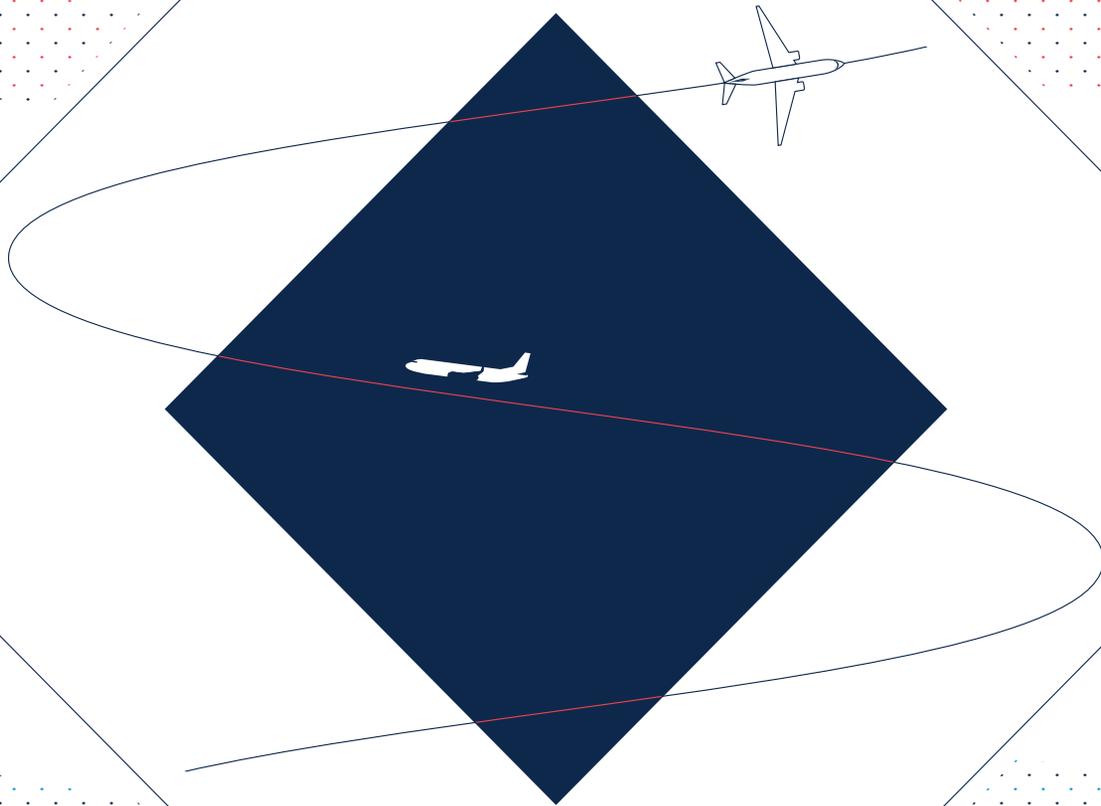


DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

Incluant le rapport financier annuel



AIRFRANCE KLM

Informations financières sélectionnées 4

Les faits marquants de l'exercice 2016 RFA 6

1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 11

- 1.1 Le Conseil d'administration 12
- 1.2 Le Comité exécutif Groupe 44

2 ACTIVITÉS RFA 45

- 2.1 Le marché et l'environnement 46
- 2.2 La stratégie 50

Les activités

- 2.3 L'activité passage réseaux 54
- 2.4 L'activité *low-cost* (Transavia) 63
- 2.5 L'activité cargo 64
- 2.6 L'activité maintenance 67
- 2.7 L'activité *catering* 72
- 2.8 La flotte 73
- 2.9 Les faits marquants du début de l'exercice 2017 77

3 RISQUES ET GESTION DES RISQUES RFA 79

- 3.1 Système de gestion des risques 80
- 3.2 Facteurs de risques et management des risques 81
- 3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché 87
- 3.4 Rapport du Président du Conseil d'administration 91
- 3.5 Rapport des Commissaires aux comptes 101

4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE : DONNÉES SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES RFA 103

- 4.1 Informations sociales 104
- 4.2 Indicateurs sociaux du Groupe 120
- 4.3 Note méthodologique sur le *reporting* des indicateurs sociaux 124
- 4.4 Informations sociétales 127
- 4.5 Informations environnementales 134
- 4.6 Indicateurs environnementaux du Groupe 144
- 4.7 Note méthodologique sur le *reporting* des indicateurs environnementaux 148
- 4.8 Table de concordance des informations sociales, sociétales et environnementales 151
- 4.9 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2016 154

5 RAPPORT FINANCIER RFA 159

- 5.1 Investissements et financements 160
- 5.2 Propriétés immobilières et équipements 162
- 5.3 Commentaires sur les comptes 164
- 5.4 Indicateurs financiers 169

États financiers

- 5.5 États financiers consolidés 174
- 5.6 Notes aux états financiers consolidés 181
- 5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 257
- 5.8 Événements récents 259
- 5.9 Comptes sociaux 259
- 5.10 Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices 271
- 5.11 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 272
- 5.12 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 274

6 AUTRES INFORMATIONS 275

- 6.1 Historique 276
- 6.2 Renseignements à caractère général 278
- 6.3 Le capital et l'actionariat RFA 279
- 6.4 Renseignements sur le marché du titre 285
- 6.5 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM 288
- 6.6 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien 290
- 6.7 Information et contrôle RFA 293

GLOSSAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE 295

- Glossaire du transport aérien 295
- Glossaire financier 297
- Table de concordance du Document de Référence 299
- Informations incluses par référence 302
- Table de concordance du Rapport Financier Annuel 303

Les éléments du Rapport Financier Annuel sont identifiés dans ce sommaire à l'aide du pictogramme RFA

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016 AIR FRANCE - KLM

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Profil du Groupe

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



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le vendredi 31 mars 2017, 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.

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Madame, Monsieur, Cher actionnaire,

Malgré un contexte international difficile, marqué par de nombreuses incertitudes géopolitiques, le marché du transport aérien de passagers a continué de croître en 2016.

Dans cet environnement, Air France - KLM réalise des résultats sur l'exercice 2016 en amélioration bien qu'encore insuffisants, et reflétant les actions et les efforts des salariés ainsi que la fidélité de nos clients. Le Groupe a poursuivi une stratégie de discipline des capacités afin de restaurer sa compétitivité, tout en démontrant une agilité sur son réseau en ouvrant de nombreuses nouvelles liaisons et une accélération de la modernisation de sa flotte.

En 2017, malgré la concurrence de plus en plus vive, nous allons nous donner les moyens d'un développement plus vigoureux nous permettant de prendre notre part de la croissance du secteur. C'est l'objet du projet « Trust Together », que j'ai présenté en novembre 2016.

« L'ensemble du Groupe est mobilisé dans le cadre de « Trust Together » pour mener à bien l'ensemble de ces actions, et permettre ainsi à Air France - KLM de renforcer sa compétitivité et de renouer avec la croissance. »

Avec ce projet, le Groupe affiche l'ambition de reprendre l'offensive pour redevenir un leader mondial du secteur aérien, à la fois sur le long-courrier mais aussi en renforçant l'alimentation de ses deux *hubs* et en développant ses activités point à point au départ de la France et des Pays-Bas.

« Trust Together » vise à améliorer la performance économique et la compétitivité du Groupe et définit pour Air France - KLM des ambitions claires : le renforcement de notre réseau d'alliances, une meilleure performance opérationnelle, la simplification de nos organisations, et la poursuite de cette attention portée au client qui nous permet de faire la différence. Ainsi, dans un contexte de révolution numérique et d'évolution rapide des besoins de ses clients, Air France - KLM se doit de continuer d'être un leader dans l'innovation digitale. La stratégie digitale va jouer un rôle clé dans l'ambition du Groupe pour devenir le numéro un en matière de *customer intimacy*.

L'ensemble du Groupe est mobilisé dans le cadre de « Trust Together » pour mener à bien l'ensemble de ces actions, et permettre ainsi à Air France - KLM de renforcer sa compétitivité et de renouer avec la croissance.



Jean-Marc Janailac
Président-directeur général
d'Air France-KLM

93,4
MILLIONS
DE PASSAGERS

1,1
MILLIONS DE
TONNES DE FRET

534
AVIONS EN
EXPLOITATION

328
DESTINATIONS

118
PAYS DESSERVIS



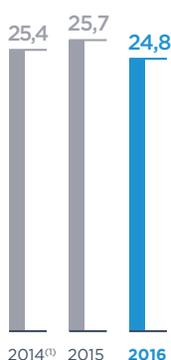
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

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 2015 aux pages 2 et 3 du document de référence 2015 ainsi que l'examen de la situation financière et des résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2014 figurant aux pages 2 et 3 du document de référence 2014, sont incorporés par référence dans le présent document (voir également Section 5.4 – Indicateurs financiers, page 169).

Les comptes consolidés du Groupe ont été retraités au 1^{er} janvier 2016 pour traiter Servair en activité non-poursuivie, les comptes consolidés au 31 décembre 2015 ont été retraités afin de permettre la comparaison (voir Section 5.3, page 164).

Chiffre d'affaires

(en milliards d'euros)

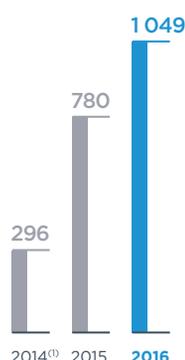


Le chiffre d'affaires s'est établi à 24,8 milliards d'euros, en baisse de 3,3% par rapport à 2015 et de 2,9% à change constant.

(1) Corrigé de l'impact estimé de la grève.
Chiffre d'affaires publié : 24,91 milliards d'euros.

Résultat d'exploitation courant

(en millions d'euros)



Le résultat d'exploitation s'est élevé à 1 049 millions d'euros, en hausse de 269 millions d'euros et 558 millions d'euros à change constant.

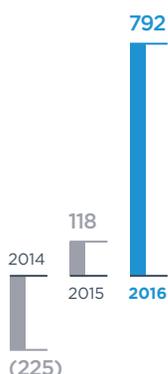
(1) Corrigé de l'impact estimé de la grève.
Résultat d'exploitation courant publié :
-129 millions d'euros.

Informations par secteur d'activité

Au 31 décembre	2016		2015		2014	
	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 réseaux	19,68	1 057	20,54	842	20,02	289
Cargo	2,07	-244	2,42	-245	2,72	-188
Maintenance	1,83	238	1,58	214	1,25	196
Transavia	1,22	0	1,10	-35	1,06	-36
Autres	-	-2	0,37	37	0,31	18

Résultat net part du groupe

(en millions d'euros)



Le résultat net part du Groupe s'est élevé à 792 millions d'euros, en hausse de 674 millions d'euros sur 2015.

Résultat net retraité part du groupe

(en millions d'euros)

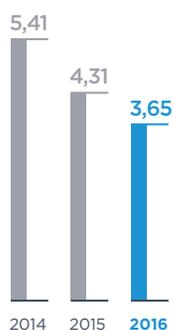


Sur une base retraitée⁽¹⁾, le résultat net part du Groupe s'est établi à 409 millions d'euros contre 193 millions d'euros en 2015.

(1) Après correction des éléments non récurrents (dont résultat des activités non poursuivies, résultat de change non réalisé et valorisation du portefeuille de dérivés).

Dette nette

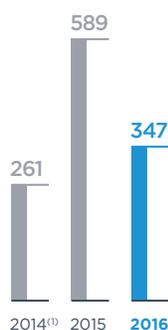
(en milliards d'euros)



La dette nette s'est établie à 3,65 milliards d'euros au 31 décembre 2016 par rapport à 4,31 milliards d'euros au 31 décembre 2015, soit une réduction de 652 millions d'euros.

Cash-flow libre d'exploitation

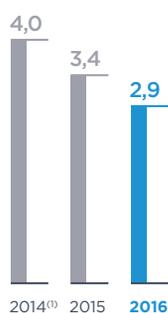
(en millions d'euros)



La génération de *cash-flow* libre a permis de poursuivre la réduction de la dette nette. Le *cash-flow* libre d'exploitation de 347 millions d'euros n'intègre pas le *cash-flow* lié aux opérations financières, en particulier le montant de 346 millions d'euros relatif à des cessions d'actifs.

(1) Corrigé de l'impact estimé de la grève. *Cash-flow* libre publié : -164 millions d'euros.

Dette nette ajustée/EBITDAR

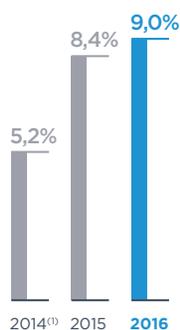


Le ratio dette nette ajustée/EBITDAR s'est établi à 2,9x au 31 décembre 2016, comparé à 3,4x au 31 décembre 2015.

(1) Corrigé de l'impact estimé de la grève sur l'EBITDAR. Ratio publié : 4,7x.

Retour sur capitaux employés (ROCE)

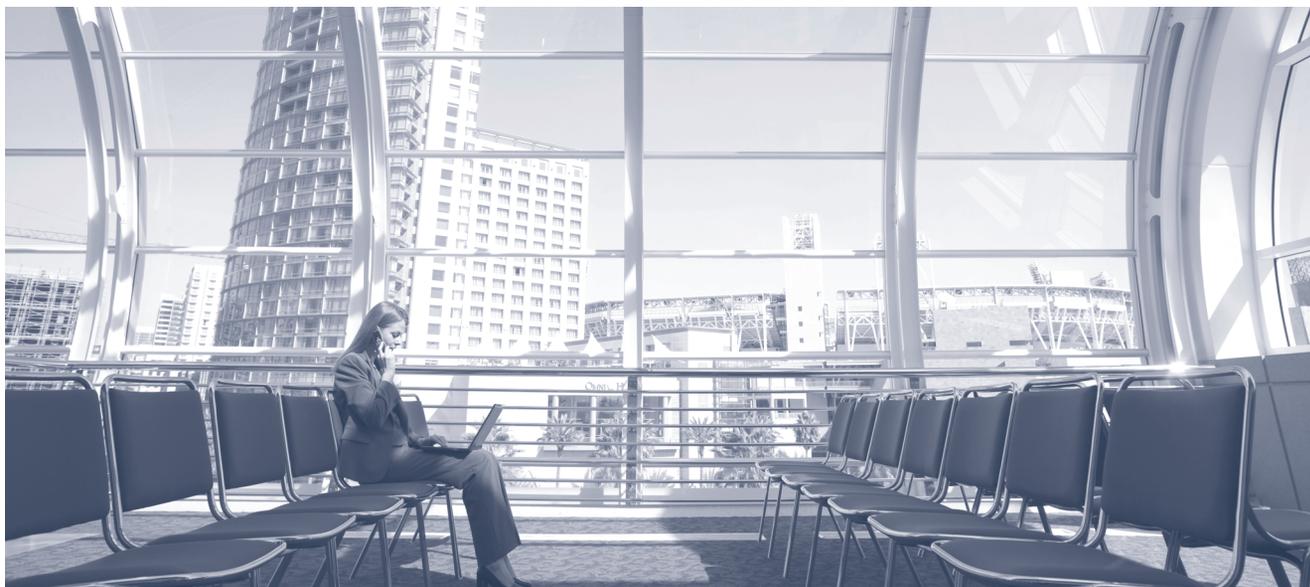
(au 31 décembre)



Le retour sur capitaux employés (ROCE) a progressé de 0,6 point à 9% à la fin de 2016.

(1) Les titres Alitalia ont été retirés du calcul afin de raisonner à périmètre constant.

LES FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2016



Janvier 2016

Air France Industries KLM Engineering & Maintenance élu « MRO of the Year »

Le 18 janvier 2016, à Dublin, AFI KLM E&M a reçu le prix « MRO of the Year » lors de la cérémonie « Airline Economics Aviation 100 Awards » organisée par le magazine spécialisé *Airline Economics*.

Pour la troisième année consécutive, l'obtention de cette récompense souligne l'engagement d'AFI KLM E&M à maintenir des performances et des niveaux de qualité optimaux sur le long terme, et à les améliorer de manière continue.

Air France-KLM, membre fondateur d'Airlines for Europe (A4E)

Le 20 janvier 2016, à l'occasion du Sommet Européen de l'Aviation, les cinq plus grands groupes européens de transport aérien – Air France-KLM, easyJet, International Airlines Group, Lufthansa Group et Ryanair – ont annoncé la création de l'association Airlines for Europe (A4E).

Transportant plus de 50% des passagers en Europe, les cinq groupes ont choisi d'unir leurs forces pour peser sur la politique européenne de l'aviation et défendre les intérêts des compagnies européennes auprès des instances nationales et communautaires pour qu'elles puissent se mesurer efficacement et de manière compétitive aux plus grands transporteurs aériens mondiaux.

Février 2016

World's most admired companies

Air France-KLM figure en excellente place au sein du classement « Fortune's World's Most Admired Companies 2016 », atteignant la 3^e position dans la catégorie « compagnies aériennes » derrière Delta Airlines et Singapore, et devant des acteurs majeurs comme United Continental (4^e), Lufthansa (7^e) ou encore IAG (9^e). Air France-KLM est une des rares entreprises françaises à figurer dans ce palmarès.

Le classement « Fortune's World's Most Admired Companies » est publié chaque année par le mensuel Fortune. Il résulte d'une enquête approfondie menée auprès d'analystes et dirigeants.

S'agissant d'Air France-KLM, les décideurs économiques sondés ont notamment relevé d'excellentes performances en matière d'innovation, de qualité des produits et services ou encore de responsabilité sociale et environnementale.

Transavia : meilleure *low-cost* d'Europe

Le site Flight-Report.com a classé Transavia comme la meilleure compagnie *low-cost* européenne en 2016.

FlightReport est un site sur lequel les contributeurs postent quotidiennement des avis, des photos et des notes pour établir un classement.

Transavia est plébiscitée par ses clients pour la qualité de l'accueil des équipages, le confort de sa cabine et pour la qualité de la restauration payante disponible à bord.

C'est un vrai succès pour la compagnie qui parie sur l'expérience de ses clients pour se différencier.

Avril 2016

Air France accueille son 70^e B777

Le 26 avril 2016, le 70^e B777 a fait son entrée dans la flotte de la Compagnie. Air France agrandit sa flotte et renforce ainsi son offre grâce à 43 B777-300, 25 B777-200 et deux B777F Cargo. Avec une flotte de 96 B777, le groupe Air France-KLM est le troisième opérateur mondial de ce type d'appareils.

Le Hub de Paris Charles-de-Gaulle passe au tout *self-boarding*

Le *self-boarding*, élément-clé de la chaîne libre-service et digitalisée qu'Air France souhaite ériger en standard dans la plupart de ses escales, se généralise à l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle. Soixante-dix portes au contact ont été équipées entre avril et décembre 2016.

En assurant un embarquement plus fluide et plus rapide, le *self-boarding* contribue à la Performance Opérationnelle et à la ponctualité. Il valorise également l'image de la Compagnie en termes d'innovation et d'efficacité. Ce système permet aux personnels de se dégager de tâches répétitives pour se recentrer sur l'accueil et l'accompagnement des clients, qu'ils nécessitent un traitement particulier (personnes à mobilité réduite, familles avec bébé) ou non. Le *self-boarding* est ainsi un élément porteur de relation attentionnée.

Le *self-boarding* à CDG, c'est : moins de 30 minutes pour embarquer un A380, moins de 20 minutes pour embarquer un B777, moins de dix minutes pour embarquer un A320.

Mai 2016

Monsieur Jean-Marc Janaillac choisi comme futur Président-directeur général du Groupe

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a choisi Monsieur Jean-Marc Janaillac comme futur Président-directeur général du Groupe, sur la recommandation unanime du Comité de nomination et de la gouvernance.

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a considéré que l'expérience internationale de Monsieur Janaillac, sa connaissance du marché des transports notamment en France et aux Pays-Bas, ses succès dans le développement des entreprises dont il a eu la responsabilité, sa connaissance du transport aérien et de ses clients comme sa capacité de dialogue avec les salariés et les autres parties prenantes du groupe lui permettraient de relever les défis auxquels le groupe Air France-KLM est confronté.

Création d'une société commune entre AFI KLM E&M et Safran

Air France Industries KLM Engineering & Maintenance et Safran Aircraft Engines ont signé à l'Élysée, en présence du Président de la République française, un protocole d'accord portant sur la création d'une société commune dédiée à la réparation d'aubages de compresseurs de moteurs d'avions. L'activité concernera spécifiquement les moteurs CFM56 de CFM International (équipant les A320 et B737), les GE90 de GE (motorisant les B777) et les GP7200 de Engine Alliance (pour les A380).

Détenue à 51% par Safran Aircraft Engines et à 49% par Air France-KLM, la société bénéficiera d'un investissement de plus de 20 millions d'euros de la part des deux partenaires et démarrera ses opérations fin 2017.

Ce nouveau site sera implanté près de Valenciennes, dans la région des Hauts-de-France, au sein du parc d'activités de Sars et Rosière dans la Communauté d'Agglomération de La Porte du Hainaut, sur un terrain de 15 000 m². Il réunira tous les moyens industriels nécessaires aux différentes étapes de réparation et mettra en œuvre des procédés métallurgiques de haute technologie. À l'issue de la montée en cadence en 2020, la société devrait atteindre 200 à 250 salariés.

Juin 2016

Nomination de M. Jean-Marc Janaillac comme Président-directeur général d'Air France-KLM

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 22 juin 2016, de coopter M. Jean-Marc Janaillac en tant qu'administrateur et de le nommer Président-directeur général d'Air France-KLM en remplacement de M. Alexandre de Juniac à compter du 4 juillet 2016. Cette nomination intervient conformément au plan de succession décidé par le Conseil d'administration le 1^{er} mai 2016.

Juillet 2016

Air France-KLM renforce sa *joint-venture* avec China Eastern Airlines

Le 1^{er} juillet 2016, Air France-KLM a signé un nouvel accord avec China Eastern Airlines incluant KLM au sein de la *joint-venture* déjà existante entre Air France et la compagnie chinoise.

L'introduction de KLM permet au groupe Air France-KLM et à China Eastern Airlines de renforcer l'ensemble du réseau reliant l'Europe à la Chine. Ces nouveaux accords permettent également d'optimiser l'offre sur la liaison Amsterdam-Schiphol - Shanghai, en complément des accords sur la liaison Paris-Charles-de-Gaulle - Shanghai. Ainsi, l'ensemble des clients d'Air France-KLM et de China Eastern Airlines bénéficient d'un choix plus large de fréquences et de correspondances, des horaires adaptés, des services au sol et en vol harmonisés ainsi que des tarifs compétitifs.

Air France-KLM à nouveau récompensé par Skytrax

Le 12 juillet 2016, à l'occasion des World Airline Awards, organisé par Skytrax à Londres, Air France-KLM a été à nouveau distingué au classement mondial des 100 meilleures compagnies aériennes :

- Air France se positionne au 14^e rang, gagnant ainsi 26 places sur les trois dernières années;
- KLM se positionne au 24^e rang, gagnant ainsi treize places sur les trois dernières années.

De plus, Air France a été doublement récompensée pour son offre *La Première*. Le restaurant du salon *La Première* et sa carte signée par le chef Alain Ducasse à Paris-Charles de Gaulle ont remporté le prix de la « Meilleure restauration au monde dans un salon de première classe ». La trousse cosmétique et la tenue de confort remises à bord des cabines *La Première* ont également été primées « Meilleurs accessoires de confort de première classe ».

Septembre 2016

Air France-KLM, leader « compagnies aériennes » du classement DJSI pour la douzième année consécutive

Air France-KLM est classé leader de la catégorie « Compagnies Aériennes », pour la douzième année consécutive, dans le *Dow Jones Sustainability index* (DJSI), principal indice international évaluant les sociétés sur leurs performances en termes de développement durable. Air France-KLM fait partie des 58 entreprises les plus responsables au monde, chacune dans leur secteur d'activité.

Air France-KLM et Delta étendent leur coopération en partage de codes avec Jet Airways via Paris et Amsterdam

Le 27 septembre 2016, après le succès de l'accord de partage de codes lancé en mars 2016, Air France-KLM et Delta Airlines améliorent leur accord de partage de codes existant avec la compagnie indienne Jet Airways. Ce nouvel accord propose de nouvelles options de voyage pour les clients qui se rendent en Inde, à partir des États-Unis, via Paris-Charles de Gaulle et complète l'offre existante via Amsterdam-Schiphol.

L'accord est entré en vigueur le 30 octobre 2016. Les clients de Delta en provenance des États-Unis ou d'Europe pourront poursuivre leur voyage sur des vols Jet Airways à destination de Mumbai via l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle ou à destination de New Delhi et Mumbai via Amsterdam-Schiphol. Depuis les Pays-Bas, ce sont plus de 20 destinations qui sont offertes en Inde et au-delà sur le réseau Jet Airways.

Octobre 2016

Air France-KLM place avec succès un emprunt obligataire à six ans d'un montant de 400 millions d'euros

Les obligations ont une valeur nominale de 100 000 euros chacune et portent intérêt à un coupon annuel de 3,75%. Le prix d'émission a été fixé à 100% de la valeur nominale. L'emprunt est remboursable au pair en octobre 2022.

Cette opération permet à Air France-KLM d'allonger la maturité moyenne de sa dette.

Novembre 2016

Air France-KLM : évolution de la gouvernance d'Air France

Les Conseils d'administration d'Air France-KLM et d'Air France ont décidé de faire évoluer la gouvernance du Groupe, afin d'accompagner la mise en œuvre du projet « Trust Together ». Les fonctions de Président et de Directeur général d'Air France sont dissociées et Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général d'Air France-KLM est aussi nommé Président du Conseil d'administration d'Air France.

Franck Ternier, Directeur général adjoint Engineering et Maintenance d'Air France-KLM, est nommé Directeur général d'Air France.

Frédéric Gagey est nommé Directeur général adjoint Économie et Finances du groupe Air France-KLM.

« Trust Together » : nouveau projet stratégique d'Air France-KLM pour reprendre l'offensive

Le 3 novembre 2016, Jean-Marc Janaillac a présenté le nouveau projet stratégique « Trust Together ».

« Avec « Trust Together », Air France-KLM reprend l'offensive. Notre projet est à la fois ambitieux et réaliste. Il nous permettra de capter notre part de la croissance du transport aérien en améliorant la compétitivité de nos activités. Avec nos neuf axes stratégiques, nous nous battons sur tous les fronts. Nous sommes challengers, c'est notre force. Le statu quo n'est pas une option. Nous devons engager une nouvelle dynamique pour redevenir leader sur nos marchés. » a déclaré Jean-Marc Janaillac.

« Trust Together » doit permettre à Air France-KLM de relever trois grands défis : capter sa part de la croissance du transport aérien mondial, renforcer la compétitivité et la Performance Opérationnelle du Groupe et faire progresser encore l'expérience client. (Voir la rubrique 2.2 La stratégie page 50).

Air France et KLM lancent une offre enrichie en cabine Economy sur le réseau Européen

Air France et KLM proposent une offre enrichie en cabine Economy sur les lignes d'Europe, d'Afrique du Nord et d'Israël. Désormais, les clients pourront choisir entre trois gammes de voyage bénéficiant chacune de services et de conditions spécifiques. Ces nouvelles gammes seront déployées progressivement dans les différents marchés européens :

- la gamme « Light » pour les voyageurs sans bagage en soute à la recherche du meilleur prix;
- la gamme « Standard » pour 40 à 50€ de plus, permettra aux clients de bénéficier d'avantages supplémentaires, comme la possibilité d'enregistrer gratuitement un bagage en soute ou de changer de billet avec frais;
- la gamme « Flex » pour 70 à 150 € de plus, qui offre une flexibilité maximale (pas de frais de modifications de la réservation et remboursement sans frais) et permet de bénéficier du service SkyPriority pour une expérience fluide et efficace à l'aéroport.

Air France-KLM renforce son partenariat avec Copa Airlines

Air France et Copa Airlines annoncent un nouvel accord de partage de codes sur cinq liaisons opérées par la compagnie panaméenne. Dès le 19 novembre, les clients du groupe Air France-KLM pourront, en continuation des vols opérés par Air France, relier Panama City à San José (Costa Rica) à raison de deux vols quotidiens et San

Salvador (Salvador) à raison d'un vol quotidien. Dès l'obtention des autorisations gouvernementales, les clients du Groupe pourront également rejoindre Guatemala City (Guatemala), Managua (Nicaragua) et Tegucigalpa (Honduras) à raison d'un vol quotidien au départ de Panama City.

Décembre 2016

Air France - KLM place avec succès un emprunt obligataire senior à dix ans pour un montant de 145 millions de dollars US

Air France-KLM a placé avec succès auprès d'investisseurs institutionnels asiatiques par voie de placement privé non coté un emprunt obligataire senior d'un montant de 145 millions de US dollars, venant à échéance le 15 décembre 2026 et portant intérêt au taux de 4,35%.

Les obligations senior ont fait l'objet d'un contrat de *swap* en euros, et ont ainsi un coût total pour Air France-KLM de 4%.

Cette transaction permet à Air France-KLM d'allonger la maturité moyenne de sa dette.

Air France annonce sa nouvelle organisation

- **Pierre-Olivier Bandet** est nommé Directeur général adjoint Programme et Flotte;
- **Alain-Hervé Bernard** est nommé Directeur général Opérations et Dirigeant Responsable;
- **Éric Caron** est nommé Directeur général adjoint en charge du service en vol;
- **Gilles Gateau** est confirmé dans ses fonctions de Directeur général adjoint en charge des Ressources Humaines;
- **Élisabeth Hérelrier** est nommée Directrice Générale Adjointe de l'activité cargo;
- **Gilles Laurent** est confirmé dans ses fonctions de Directeur général adjoint Opérations aériennes;
- **Alain Malka** est nommé Directeur général adjoint en charge de HOP! Air France;
- **Géry Montreux**, est nommé Directeur général adjoint en charge de l'activité industrielle.
- **Jérôme Nanty** est nommé Directeur général adjoint en charge du Secrétariat général et du pilotage de la transformation;
- **Anne Rigail** est nommée Directrice Générale Adjointe Client;
- **Jean-Charles Tréhan** est confirmé dans ses fonctions de Directeur de la Communication;
- **Marc Verspyck** est confirmé dans ses fonctions de Directeur général adjoint en charge des Finances;

Par ailleurs, **Anne Brachet** prend la tête des activités de maintenance d'Air France-KLM, et **Marcel de Nooijer** est nommé Directeur général adjoint de l'activité cargo d'Air France-KLM.

Air France - KLM modernise sa flotte avec l'arrivée du B787 chez Air France

Le premier B787 d'Air France est arrivé le vendredi 2 décembre 2016 à Paris-Charles de Gaulle, en provenance des usines de Boeing à Everett. C'est le 9^e B787 du groupe Air France-KLM. Les B787 permettent à Air France-KLM de poursuivre la modernisation de sa flotte et l'amélioration de son efficacité énergétique.

Cession par Air France - KLM d'actions Amadeus représentant environ 1,13% du capital social

Air France-KLM a vendu un total de 4 950 000 actions d'Amadeus IT Group, SA (« Amadeus »), représentant environ 1,13% du capital social d'Amadeus, dans le cadre du débouclage et de la résiliation d'une partie des opérations de couverture qui portaient sur 9 900 000 actions d'Amadeus.

Le produit net de la transaction s'élève à 201 millions d'euros.

Air France-KLM conserve sa couverture sur 4 950 000 actions, représentant environ 1,13% du capital social d'Amadeus.

Cette cession s'inscrit dans la politique de gestion active du bilan d'Air France-KLM. Avec cette opération, Air France-KLM poursuit sa stratégie de désendettement.

Finalisation de l'opération de cession par Air France - KLM de 49,99% du capital de Servair et de transfert de son contrôle opérationnel au groupe de restauration aérienne gategroup

À la suite de l'acquisition de gategroup par HNA intervenue le 22 décembre 2016, Air France et gategroup ont finalisé l'accord de cession à gategroup de 49,99% du capital de Servair et de transfert de son contrôle opérationnel, pour une valeur d'entreprise de 475 millions d'euros (sur une base de 100%). La réalisation de cette cession est intervenue le 30 décembre 2016. (*Lire la rubrique 2.7 L'activité catering page 72*).



Cette page est laissée en blanc volontairement.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1	Le Conseil d'administration	12
1.1.1	Composition du Conseil d'administration	12
1.1.2	Missions du Conseil d'administration	28
1.1.3	Organisation du Conseil d'administration	28
1.1.4	Fonctionnement du Conseil d'administration	32
1.1.5	Les Comités du Conseil d'administration	33
1.1.6	Les rémunérations des mandataires sociaux	36
1.1.7	La rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2016	38
1.1.8	Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-directeur général (article L. 225-37-2 du Code de commerce)	42
1.2	Le Comité exécutif Groupe	44

1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1 Composition du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration comprenait quinze membres dont :

- treize administrateurs nommés par l'Assemblée générale parmi lesquels :
 - deux proposés par l'État français⁽¹⁾ et,
 - deux représentants des salariés actionnaires⁽²⁾,
- un représentant des salariés nommé par le Comité de Groupe Français⁽³⁾;
- un représentant de l'État nommé par arrêté ministériel⁽⁴⁾.

Par ailleurs, au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration comprenait onze administrateurs de nationalité française et quatre administrateurs néerlandais.

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 2016, cinq femmes parmi les administrateurs, soit une proportion de 35,7%⁽⁵⁾, et se conformait à cette date aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

Au cours de l'exercice 2016, la Composition du Conseil d'administration a connu les évolutions présentées dans le tableau ci-dessous.

Évolutions intervenues dans la Composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2016 :

Dates	Évènements	Fonction au sein du Conseil
19 mai 2016	Nomination d'Anne-Marie Couderc par l'Assemblée générale	Administrateur indépendant
19 mai 2016	Nomination de Hans N.J. Smits par l'Assemblée générale	Administrateur
19 mai 2016	Nomination d'Alexander R. Wynaendts par l'Assemblée générale	Administrateur indépendant
19 mai 2016	Fin du mandat de Jean-François Dehecq	Administrateur indépendant
19 mai 2016	Fin du mandat de Cornelis van Lede	Administrateur indépendant
19 mai 2016	Fin du mandat de Leo van Wijk	Administrateur
3 juin 2016	Démission d'Alexandre de Juniac de ses fonctions de Président-directeur général et d'administrateur avec effet au 4 juillet 2016	Président du Conseil d'administration
22 juin 2016	Cooptation de Jean-Marc Janaillac par le Conseil d'administration en tant qu'administrateur et nomination de ce dernier en qualité de Président-directeur général à compter du 4 juillet 2016 ⁽⁶⁾	Président du Conseil d'administration
6 décembre 2016	Démission de Christian Magne et remplacement par son suppléant François Robardet	Administrateur représentant les salariés personnel au sol et personnel navigant commercial actionnaires

(1) Conformément à l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

(2) Les administrateurs représentant les salariés actionnaires sont désignés conformément aux dispositions de l'article L. 225-23 du Code de commerce, de l'article L. 6411-9 du Code des transports et de l'article 17-2 des statuts.

(3) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et à l'article 17-3 des statuts.

(4) Conformément à l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

(5) Les administrateurs représentant les salariés désignés conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ne sont pas pris en compte dans le calcul de la parité conformément aux dispositions dudit article.

(6) La nomination de M. Jean-Marc Janaillac en tant qu'administrateur sera soumise à la ratification de la plus prochaine Assemblée générale d'Air France - KLM qui se réunira le 16 mai 2017.

Administrateurs nommés par l'Assemblée générale



Jean-Marc Janailac

Président-directeur général

Expertise et expérience professionnelle

Né le 26 avril 1953, M. Jean-Marc Janailac est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales de Paris (HEC) et ancien élève de l'École Nationale d'Administration (ENA). Il a été Président-directeur général de Transdev (2012-2016), groupe international spécialisé dans le domaine des transports terrestres, Président du Directoire de RATP Dev (2010-2012) et Directeur général du développement de la RATP (2004-2010). Il a exercé des fonctions de Direction Générale au sein du groupe de tourisme Maeva (2000-2002) et de la compagnie aérienne AOM (1997-2000). M. Janailac a également été administrateur d'Air France de 1989 à 1994.

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
4 juillet 2016

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2019

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Président du Conseil d'administration de Société Air France;
- Gérant de la Société civile Immobilière des deux frères;
- Gérant de la SCI Gabriola.

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

Sociétés françaises

- Président-directeur général de Transdev de 2012 à 2016;
- Président de Thello jusqu'en 2016;
- Président du Directoire de RATP Dev de 2010 à 2012.



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

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

Peter Hartman

Vice-Président du Conseil d'administration

Membre du Comité d'audit

Expertise et expérience professionnelle

Né le 3 avril 1949, Peter Hartman, de nationalité néerlandaise, 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 Engineering & Maintenance de KLM où il occupera diverses fonctions parmi lesquelles Directeur du Service Clientèle, Directeur du Personnel et de l'Organisation, Directeur du Département Engineering & Maintenance. Il devient Directeur général adjoint de KLM en 1997, puis Vice-Président du Directoire et Président du Directoire de KLM de 2007 à 2013. **Il est, depuis le 1^{er} juillet 2013, Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM⁽¹⁾.**

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance de KPN NV, Pays-Bas, depuis avril 2015;
- Membre du Conseil d'administration de Constellium, Pays-Bas, depuis juin 2014;
- Président du Conseil de surveillance de Fokker Technologies Group BV, Pays-Bas, depuis octobre 2015;
- Président du Conseil de surveillance de Texel Airport NV, Pays-Bas, depuis février 2013.

Autres

- Membre du conseil consultatif d'Aviation Glass & Technology BV, Pays-Bas, depuis juin 2015.

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

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance de Royal Ten Cate NV⁽¹⁾, Pays-Bas, jusqu'en février 2016;
- Membre du Conseil de surveillance de Fokker Technologies Group BV, Pays-Bas, jusqu'en octobre 2015;

- Membre du Conseil de surveillance de Delta Lloyd NV⁽¹⁾, Pays-Bas, jusqu'en mai 2014;
- Administrateur d'Alitalia-CAI, Italie, jusqu'en janvier 2014;
- Membre du Conseil de surveillance de Stork BV⁽¹⁾ Pays-Bas, jusqu'en janvier 2013;
- Membre du Conseil de surveillance de Kenya Airways Limited, Kenya, jusqu'en juillet 2013;
- Président du Directoire de KLM, Pays-Bas, jusqu'en juin 2013.

Autres

- 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) jusqu'en avril 2016;
- Président du Conseil pour la Recherche Aéronautique en Europe, jusqu'en octobre 2015.
- Membre du Conseil d'administration de l'École de Management de Rotterdam, Pays-Bas, jusqu'en octobre 2011;

(1) Société cotée.



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

Adresse professionnelle :
Affine, 39 rue Washington,
75008 Paris

Maryse Aulagnon

Administrateur indépendant
Président du Comité d'audit

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 SA⁽¹⁾ (immobilier d'entreprise) qu'elle a fondé en 1990.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Au sein du groupe Affine : Président-directeur général de Mab-Finances SAS, Président de Promaffine SAS, Gérante de ATIT (SC), Gérant de Transaffine 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⁽¹⁾;
- Membre du Conseil de surveillance du groupe BPCE (Banques Populaires Caisses d'Épargne).

Société étrangère

- Au sein du groupe Affine : Président de Banimmo⁽²⁾, 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 : Membre du Comité de direction de Concerto development SAS jusqu'au 19 décembre 2014, Administrateur d'Affiparis SA jusqu'au 7 décembre 2012.

Autre

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



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

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

Isabelle Bouillot

Administrateur indépendant
Membre du Comité de rémunération

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 Directeur 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 Président du Directoire de la banque d'investissement du groupe CDC IXIS de 2000 à 2003. **Elle est, depuis 2006, Président de China Equity Links (SAS).**

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Gérant majoritaire d'IB Finance;
- Membre du Conseil de surveillance de Gimar & Cie.

Sociétés étrangères

- Président de CELPartners Ltd, Hong Kong;
- Administrateur de Yafei Dendistry Limited⁽³⁾;
- Administrateur de Crystal orange Hotel Holdings Limited⁽³⁾.

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

Société française

- Administrateur de Saint Gobain⁽¹⁾ jusqu'en juin 2016.

Sociétés étrangères

- Administrateur de JD Holding Inc⁽³⁾ jusqu'en décembre 2016;
- Administrateur d'Umicore, Belgique, jusqu'en mai 2015;
- Administrateur de Dexia⁽¹⁾, Belgique, jusqu'en mai 2012.

(1) Société cotée.

(2) Banimmo est conjointement contrôlée par Affine (49,5%) et par l'actionnaire historique de Banimmo.

(3) Société non cotée immatriculée hors de France dans laquelle China Equity Links détient une participation.



Date de première nomination en qualité d'administrateur :

14 décembre 2010

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2019

Adresse professionnelle :

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

Jean-Dominique Comolli

Administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de l'État

Membre du Comité de nomination et de gouvernance et du Comité de rémunération

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 2010, il est Président-directeur général de la SEITA, Co-Président d'Altadis jusqu'en 2005 et Président du Conseil d'administration d'Altadis de 2005 à 2010. 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

Société française et établissement public

- Administrateur de France Télévisions, représentant de l'État.

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur de l'Établissement Public de l'Opéra-Comique jusqu'en décembre 2014 ;
- Administrateur d'EDF⁽¹⁾ jusqu'en novembre 2012 ;
- Administrateur de la SNCF jusqu'en octobre 2012 ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Areva⁽¹⁾ jusqu'en septembre 2012 ;
- Administrateur de France Telecom⁽¹⁾ jusqu'en septembre 2012 ;
- Administrateur du fonds stratégique d'investissement jusqu'en septembre 2012.



Date de première nomination en qualité d'administrateur :

7 juillet 2011

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2019

Nombre d'actions détenues dans la société :

1 025 actions

Adresse professionnelle :

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

Jaap de Hoop Scheffer

Administrateur indépendant

Président du Comité de rémunération

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 les relations internationales et les pratiques diplomatiques à la faculté de Gouvernance et d'Affaires Internationales de l'Université de Leyde (Pays-Bas).**

Autres mandats et fonctions en cours

Autres

- Président du Conseil de surveillance du Rijksmuseum, Pays-Bas ;
- Fiduciaire au sein du groupe « Friends of Europe » basé à Bruxelles, Belgique ;
- Co-Président de *Security & Defence Agenda*, Bruxelles, Belgique ;
- Membre du Conseil Européen des Relations étrangères, Londres, Royaume-Uni ;
- Président du Conseil Consultatif des Affaires Internationales, Pays-Bas ;
- Président du Comité consultatif des Hautes Distinctions Civiles des Pays-Bas (*the Netherlands Civil Honours Advisory Committee*), Pays-Bas ;
- Membre de la Commission Trilatérale.

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

- Membre du Conseil consultatif international de Royal Ten Cate NV, Pays-Bas, jusqu'en octobre 2016 ;
- Vice-Président du Conseil de la Coopération franco-néerlandaise, jusqu'en 2015.

(1) Société cotée.



Date de première nomination en qualité d'administrateur :
19 mai 2016

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2020

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

Adresse professionnelle :
Presstalis, 30 rue Raoul Wallenberg, 75931 Cedex 19

Anne-Marie Couderc

Administrateur indépendant

Président du Comité de nomination et de gouvernance et membre du Comité d'audit

Expertise et expérience professionnelle

Née le 13 février 1950, Anne-Marie Couderc est diplômée de droit privé et titulaire du Certificat d'aptitude à la Profession d'Avocat.

Elle débute sa carrière en 1972 en qualité d'avocat au barreau de Paris. Elle est ensuite Responsable juridique du secteur industriel d'Hachette de 1979 à 1982, puis occupe différentes fonctions de direction au sein du Groupe Lagardère de 1982 à 1995.

Parallèlement, Anne-Marie Couderc a mené une carrière politique : élue municipale à Paris en 1983, elle fut successivement, jusqu'en 2001, Conseiller de Paris, puis adjointe au maire de Paris de 1989 à 2001. Éluée députée en 1993, elle entre au Gouvernement en 1995 où elle est nommée Secrétaire d'État auprès du Premier Ministre, chargée de l'Emploi, puis Ministre déléguée auprès du Ministre du Travail et des Affaires sociales, chargée de l'Emploi jusqu'en 1997. En 1997, elle en est nommée Directeur général, puis, de 2006 à 2010, Secrétaire général de Lagardère Active (activités presse et audiovisuelles). **Depuis 2011, elle est Président du Groupe Presstalis (activité de distribution de la presse).**

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Administrateur de Ramsay Générale de Santé depuis 2014;
- Administrateur de Veolia Transdev SA depuis 2012;
- Administrateur de Plastic Omnium⁽¹⁾ depuis 2010;
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Presstalis depuis 2011;

- Administrateur d'AYMING depuis décembre 2014;
- Administrateur de deux fondations : Veolia et ELLE;
- Membre du Comité exécutif du MEDEF depuis 2013;
- Membre du CESE depuis novembre 2015.

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

N/A



Date de première nomination en qualité d'administrateur :
19 mai 2016

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2020

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

Adresse professionnelle :
Aegon NV, Aegonplein 50, 2591 TV La Haye, Pays-Bas

Alexander R. Wynaendts

Administrateur indépendant

Membre du Comité de nomination et de gouvernance

Expertise et expérience professionnelle

Né le 1^{er} août 1960, Alex Wynaendts a fait ses études en France. Il est titulaire d'un diplôme d'ingénierie électrique de l'École Supérieure d'Électricité (1984) et d'un diplôme d'économie de l'Université Paris-Sorbonne (1983). Il débute sa carrière au sein de la banque ABN AMRO en 1984, où il est en charge des opérations commerciales et des opérations d'investissement à Amsterdam et à Londres. Entre 1992 et 1997, il occupe différents postes chez ABN AMRO à Londres. Il intègre ensuite la société Aegon en 1997 au sein de la division Group Business Development. Il rejoint le Comité exécutif d'Aegon en 2003 et est nommé directeur des opérations d'Aegon en 2007.

Il est, depuis le 23 avril 2008, Président du Directoire d'Aegon NV⁽¹⁾.

Autres mandats et fonctions en cours

Autres

- Vice-Président du PEIF (Pan-European Insurance Forum);
- Membre du Conseil d'administration de la Geneva Association, Suisse;
- Président du Conseil de surveillance du musée Mauritshuis à La Haye, Pays-Bas;

- Membre du comité consultatif pour le VUmc Cancer Center d'Amsterdam, Pays-Bas.

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

N/A

(1) Société cotée.



Date de première nomination en qualité d'administrateur :
19 mai 2016

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2020

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

Adresse professionnelle :
Janssen de Jong Groep BV,
Science Park Eindhoven
5001 5692 EB, Son en
Breugel, Pays-Bas

Hans N.J. Smits

Administrateur

Membre du Comité de rémunération

Expertise et expérience professionnelle

Né le 13 mars 1950, Hans Smits est titulaire d'un diplôme en ingénierie civile de l'Université Technique de Delft aux Pays-Bas (1968-1973) et d'une maîtrise en gestion d'entreprises de l'Université Erasmus de Rotterdam (1973-1975). Il débute sa carrière aux Pays-Bas au sein du Département Delta du ministère des transports, des travaux publics et de la gestion des eaux où il exerce différentes fonctions d'encadrement de 1975 à 1986. Il rejoint en 1986 le ministère des affaires économiques où il occupe le poste de Vice-Directeur général des services, des petites et moyennes entreprises et de la planification. Il poursuit ensuite sa carrière au sein du ministère des transports, des travaux publics et de la gestion des eaux où il occupe, de 1988 à 1992 les postes de Directeur général des transports puis de Secrétaire Général. Il est ensuite nommé Président et CEO de l'Aéroport Schiphol à Amsterdam (1992-1998).

Il occupe les postes de Vice-Président puis de Président du Conseil d'administration de Rabobank Nederland entre 1998 et 2002. En 2003-2004, il est administrateur d'Arthur D. Little Benelux, puis, de 2005 à 2014 Président et CEO de Havenbedrijf Rotterdam NV (« Port of Rotterdam Authority »).

Il est, depuis 2014, Président et Directeur général de Janssen de Jong Groep.

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

— Président du Conseil de surveillance de KLM NV, Pays-Bas.

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

N/A

Autres

- Président du Conseil de surveillance de l'Université Erasme de Rotterdam, Pays-Bas ;
- Membre du Conseil de surveillance de Odfjell S.E.⁽¹⁾, Norvège.

(1) Société cotée.



Isabelle Parize

Administrateur indépendant

Membre du Comité de rémunération

Expertise et expérience professionnelle

Née le 16 juin 1957, Isabelle Parize est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris.

Après avoir occupé différents postes entre 1980 et 1993 au sein de la société Procter & Gamble, notamment celui de Directeur Marketing Hygiène et Beauté, elle intègre le Groupe Henkel en 1994. Elle est alors Directeur général de Schwarzkopf - Henkel France de 1994 à 1998, puis Senior Vice-Président de la région Europe, Moyen-Orient et Afrique et du Marketing stratégique (basée en Allemagne) de 1998 à 2001. Elle devient Président de Canal + Distribution et Président-directeur générale de CanalSatellite en 2001. Elle est ensuite Président de la division parfums du Groupe Quest International (2005-2007) et Directeur général puis Vice-Président de la société Betclac (2007-2011). Elle rejoint ensuite Nocibé en qualité de Président du Directoire (2011-2016).

Isabelle Parize est Président-directeur général de DOUGLAS HOLDING AG depuis 2016.

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
27 mars 2014

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2018

Nombre d'actions détenues dans la société :
300 actions

Adresse professionnelle :
Douglas Holding AG,
Hans-Günther-Sohl-Str. 7-11,
40235 Düsseldorf,
Allemagne

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

- Au sein du groupe Nocibé/Douglas :
 - Membre du Conseil de surveillance de Douglas Holding AG, Allemagne,
 - Membre du Directoire de Douglas GmbH, Parfümerie Douglas GmbH, Douglas Cosmetics GmbH, Kirk Beauty One GmbH, Kirk Beauty Two GmbH, Allemagne, Parfumerie Douglas Nederland BV, Douglas Investment BV, Hollande, Parfümerie Douglas Ges mbH, Autriche, Douglas Polska Sp.z.o.o., Pologne, Douglas Spain SA et Parfumerie Iberia Holding SL, Espagne, Parfümerie Douglas Portugal LDA, Portugal.

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

Sociétés françaises

- Au sein du groupe Nocibé/Douglas jusqu'en janvier 2016 :
 - Président et Président du Directoire de Al Perfume France,
 - Directeur Général et Président du Directoire de Parfumerie Douglas France,
 - Président-directeur général de Douglas Expansion,
 - Président de Douglas Passion Beauté Achats DPB-Achats;
- Administrateur de Sofipost SA jusqu'en avril 2014;
- Vice-Président de Betclac Everest jusqu'en 2011.

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance de Beiersdorf AG⁽¹⁾, Allemagne, jusqu'en février 2016;
- Au sein du groupe Nocibé/Douglas jusqu'en janvier 2016 :
 - Directeur Général de Parfumeria Douglas Portugal SA, Portugal,
 - Directeur Général de Parfumerie Douglas GmbH, Douglas Cosmetics GmbH, Allemagne,
 - Administrateur délégué de Douglas Monaco, Monaco.

Autre

- Administrateur de l'Agence Française pour les investisseurs internationaux jusqu'en avril 2014.

(1) Société cotée.



Date de première nomination en qualité d'administrateur :
21 mai 2015

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2019

Adresse professionnelle :
Conseil Général de l'environnement et du développement durable -
92055 Paris La Défense
Cedex

Patrick Vieu

Administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de l'État

Expertise et expérience professionnelle

Né le 2 décembre 1964, Patrick Vieu est titulaire d'une licence d'histoire, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, ancien élève de l'École Nationale d'Administration et docteur en philosophie.

Il débute sa carrière en 1993 au ministère chargé des Transports où il occupe notamment les fonctions de sous-directeur des autoroutes et ouvrages concédés (1999-2004). Il est nommé Directeur des transports ferroviaires et collectifs (2005-2008) puis directeur des services de transport (2008-2011) au ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement. Il devient directeur de projet auprès du Vice-Président du Conseil général de l'environnement et du développement durable à l'été 2011 avant d'être nommé conseiller « Environnement et Territoires » en charge des questions de transport et de développement durable à la Présidence de la République en 2012. **Il est, depuis juin 2014, Conseiller du Vice-Président du Conseil général de l'environnement et du développement durable.**

Autres mandats et fonctions en cours

N/A

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

N/A

Administrateur représentant l'État

Conformément à l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique et à l'article 2 du décret n° 2014-949 du 20 août 2014 portant application de l'ordonnance n° 2014-948, et dans la mesure où l'État détient plus de 10% du capital social d'Air France-KLM, un siège peut être réservé à l'État au sein du Conseil d'administration. Solenne Lepage a été nommée administrateur représentant l'État par arrêté ministériel du 15 mai 2015.



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

Date d'échéance du mandat :
Mai 2019

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

Solenne Lepage

*Administrateur représentant l'État
Membre du Comité d'audit*

Expertise et expérience professionnelle

Née le 7 février 1972, Solenne Lepage est titulaire d'une licence en philosophie, d'un diplôme d'études approfondies en histoire, diplômée de l'École Nationale des Chartes, diplômée (lauréate) 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'Administrateur civil adjoint 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.

Nommée sous-Directeur « Transports et Audiovisuel » à l'Agence des Participations de l'État en octobre 2012, elle est Directeur des Participations Transports à l'APE, depuis le 22 août 2014.

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

- Sociétés françaises et établissements publics**
- Administrateur de SNCF Mobilités (ex SNCF), représentant de l'État;
 - Administrateur de Groupe ADP⁽¹⁾ (ex-Aéroports de Paris), représentant de l'État;
 - Administrateur de la RATP, représentant de l'État.

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

- Sociétés françaises et établissements publics**
- Administrateur de Réseau Ferré de France (devenu SNCF Réseau) jusqu'en juillet 2015;
 - Administrateur de France Télévisions jusqu'en septembre 2013;

- Administrateur de l'Audiovisuel Extérieur de la France jusqu'en septembre 2013;
- Membre du Conseil de surveillance d'Aéroports de la Côte d'Azur, jusqu'en mai 2013;
- Membre du Conseil de surveillance du Grand Port maritime du Havre, jusqu'en mars 2013;
- Administrateur de la Société de Financement et d'Investissement pour la Réforme et le Développement (SOFIRED) jusqu'en janvier 2013;
- Administrateur du Laboratoire français de Fractionnement et des Biotechnologies (LFB) jusqu'en 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'en octobre 2012.

(1) Société cotée.

Administrateurs représentant les salariés actionnaires

Conformément aux articles L. 225-23 du Code de commerce, L. 6411-9 du Code des transports et 17-2 des statuts, et dans la mesure où les salariés des filiales d'Air France-KLM détiennent plus de 3% 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; et
- 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.



Louis Jobard

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 19 août 1959, Louis Jobard est titulaire d'une Licence de Sciences Économiques-Gestion des Entreprises de l'Université de Tours (1979). Après avoir été notamment instructeur pilote privé en aéroclub et pilote d'aviation d'affaires, il intègre Air France en mars 1986 comme copilote sur B737-200, puis sur B747. Il devient Commandant de Bord sur B737-500 en 1995, puis sur A310, A340 et A330 jusqu'en 2007, puis sur B747-400 jusqu'au retrait de cet appareil de la flotte en 2016. **Il est depuis Commandant de Bord sur B777.**

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
20 mai 2014

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2018

Nombre d'actions détenues dans la société : 43 386 actions et 22 653 parts de FCPE

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

Autres mandats et fonctions en cours

- Membre titulaire (élu) du Conseil de surveillance du FCPE d'actionariat salarié Concorde;
- Vice-Président de l'Association de prévoyance du personnel navigant.

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

N/A



François Robardet

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 9 novembre 1957, François Robardet est diplômé de l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers. Il débute sa carrière en 1983 en qualité d'ingénieur conseil en informatique de gestion, au sein de la Compagnie Générale d'Informatique. En 1993, il rejoint Air Inter en qualité de chef de projet informatique, avant d'intégrer Air France en 1997.

Autres mandats et fonctions en cours

- Membre titulaire (élu) du Conseil de surveillance du FCPE d'actionariat salarié Aeropelican;
- Membre titulaire (élu) du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise diversifié Horizon-Épargne Actions;

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

N/A

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
6 décembre 2016

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2018

Nombre d'actions détenues dans la société :
684 actions

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

Administrateur représentant les salariés

Conformément à l'article 17-3 et à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un administrateur représentant les salariés siège au Conseil d'administration d'Air France-KLM.

Cet administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité de groupe français visé à l'article L. 2331-1 du Code du travail pour une durée de deux ans expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale annuelle qui se tient dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.



Date de première nomination en qualité d'administrateur :
5 novembre 2015

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2017

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

Antoine Santero

Administrateur représentant les salariés

Expertise et expérience professionnelle

Né le 30 juin 1963, Antoine Santero a débuté sa carrière en tant que Personnel sol chez UTA en 1985. Il devient personnel navigant commercial chez Euralair de 1987 à 1998, date à laquelle il intègre la compagnie Air France toujours en qualité de personnel navigant commercial. **Il est Chef de cabine sur le réseau long-courrier d'Air France depuis 2007.**

Autres mandats et fonctions en cours

- Membre du Conseil d'administration de la Caisse de Retraite du personnel navigant de l'Aviation Civile;
- Membre du Conseil du personnel navigant Professionnel de l'Aéronautique Civile au sein de la DGAC;
- Administrateur de Loc Inter Immobilier.

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

N/A

Administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2016



Alexandre de Juniac

Président-directeur général

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. Entre 1995 et 2008, il occupe 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 Président-directeur général de Société Air France du 16 novembre 2011 au 30 juin 2013, puis exerce les fonctions de Président-directeur général d'Air France-KLM du 1^{er} juillet 2013 au 4 juillet 2016.

Alexandre de Juniac est le Directeur général et CEO de l'IATA depuis le 1^{er} septembre 2016.

Date de première nomination en qualité d'administrateur :

11 janvier 2012

Date de fin de mandat :

4 juillet 2016

Nombre d'actions détenues dans la société :

2 000 actions

Adresse professionnelle :

IATA, 33, Route de l'Aéroport, 1215 Geneva 15 Airport, Suisse

Autres mandats et fonctions en cours

Société française

— Membre du Conseil de surveillance de Vivendi⁽¹⁾.

Autre

— Président du Club des Juristes.

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Président-directeur général et administrateur d'Air France-KLM⁽¹⁾ jusqu'en juillet 2016;
- Président-directeur général et administrateur de Société Air France jusqu'en juin 2013;
- Directeur de cabinet de Christine Lagarde, ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, de 2009 à 2011.



Christian Magne

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

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.**

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).

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

- Administrateur représentant les salariés personnel au sol et personnel navigant commercial actionnaires d'Air France-KLM⁽¹⁾ jusqu'en décembre 2016.

Date de première nomination en qualité d'administrateur :

15 septembre 2004⁽²⁾

Date de fin de mandat :

6 décembre 2016

Nombre d'actions détenues dans la société :

156 actions et 447 parts de FCPE

Adresse professionnelle :

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

(1) Société cotée.

(2) Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 14 septembre 2001.



Leo M. van Wijk

Administrateur

Président du Comité de rémunération

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 a été Président du Conseil de gouvernance de SkyTeam de 2007 à 2015.

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
15 septembre 2004⁽²⁾

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2016

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

- Président du Conseil de surveillance d'AFC Ajax NV⁽¹⁾, Pays-Bas, depuis avril 2016.

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⁽¹⁾ jusqu'en juin 2013.

Sociétés étrangères

- Vice-Président du Conseil de surveillance d'AFC Ajax NV⁽¹⁾, Pays-Bas, jusqu'en avril 2016;
- Président du Conseil de gouvernance de SkyTeam jusqu'en novembre 2015;
- Membre du Conseil de surveillance d'Aegon NV⁽¹⁾, Pays-Bas, jusqu'en mai 2015;
- Membre du Conseil de surveillance de Randstad Holding NV⁽¹⁾, Pays-Bas, jusqu'en avril 2014.



Cornelis J.A. van Lede

Administrateur indépendant

Membre du Comité d'audit et du Comité de nomination et de gouvernance

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 BV de 1977 à 1982. Il a été Président de Dutch Industry Federation de 1984 à 1991 et Président du Directoire d'Akzo Nobel NV de 1994 à 2003. Il a été Président du Conseil de surveillance de Heineken⁽¹⁾ de 2004 à avril 2013.

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance de Philips Lighting, Pays-Bas;
- Senior Advisor auprès de JPMorgan.

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

Société française

- Administrateur d'Air Liquide⁽¹⁾ jusqu'en mai 2015.

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance de Royal Philipps, Pays-Bas, jusqu'en mai 2016;
- Président du Conseil de surveillance de Royal Imtech, Pays-Bas, jusqu'en mai 2015;
- Président du Conseil de surveillance de Heineken⁽¹⁾, Pays-Bas, jusqu'en avril 2013;
- Administrateur de DE Master Blenders⁽¹⁾⁽³⁾, Pays-Bas, jusqu'en février 2013;
- Administrateur de Sara Lee Corporation, États-Unis, jusqu'en juin 2012⁽³⁾.

(1) Société cotée.

(2) Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 24 juin 2004.

(3) 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.



Jean-François Dehecq

Administrateur indépendant

Président du Comité de nomination et de gouvernance et membre du Comité d'audit

Expertise et expérience professionnelle

Né le 1^{er} 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 de devenir Président-directeur général de Sanofi en 1988. De 2007 à 2010, il est Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis. De 2010 à 2016, il est Vice-Président du Conseil National de l'Industrie.

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
15 septembre 2004 ⁽²⁾

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2016

Nombre d'actions détenues dans la société :
523 actions

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Au sein du groupe Balmain :
 - Administrateur de Pierre Balmain SA,
 - Président du Conseil d'administration de Balmain SA;
- Administrateur de Provepep depuis décembre 2014;
- Administrateur de Provepharm.

Autre

- Président d'Honneur de Sanofi⁽¹⁾.

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

Sociétés françaises

- Président de la Fondation Sanofi Espoir jusqu'en octobre 2015;
- Président du Comité d'orientation stratégique de la Commission des Titres d'Ingénieurs jusqu'en octobre 2015;
- Président du Conseil d'administration de Pierre Balmain SA jusqu'en novembre 2014;
- Président du Conseil de surveillance de Maori jusqu'en septembre 2014;
- Président du Comité d'orientation du Fonds Stratégique d'Investissement jusqu'en juillet 2013;
- Administrateur de Veolia Environnement⁽¹⁾ jusqu'en mai 2012.

Autre

- Président de l'ENSAM (École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers) jusqu'en juin 2011.

(1) Société cotée.

(2) Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 25 janvier 1995.

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2016

Administrateurs (âge au 31 décembre 2016)	Fonctions au sein du Conseil d'administration	Date d'entrée au Conseil d'Air France - KLM	Date d'échéance du mandat	Principale fonction actuelle
Jean-Marc Janaillac (63 ans)	Président-directeur général d'Air France-KLM	04/07/2016	AG 2019	Président-directeur général d'Air France-KLM
Peter Hartman (67 ans)	Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM Membre du Comité d'audit	08/07/2010	AG 2017	Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM
Maryse Aulagnon (67 ans)	Administrateur indépendant Président du Comité d'audit	08/07/2010	AG 2017	Président-directeur général d'Affine
Isabelle Bouillot (67 ans)	Administrateur indépendant Membre du Comité de rémunération	16/05/2013	AG 2017	Président de China Equity Links
Jean-Dominique Comolli (68 ans)	Administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de l'État Membre des Comités de nomination et de gouvernance et de rémunération	14/12/2010	AG 2019	Administrateur civil honoraire
Jaap de Hoop Scheffer (68 ans)	Administrateur indépendant Président du Comité de rémunération	07/07/2011	AG 2019	Professeur à l'Université de Leyde (Pays-Bas)
Louis Jobard (57 ans)	Administrateur représentant les salariés actionnaires Membre du Comité d'audit	20/05/2014	AG 2018	Commandant de Bord B777
Solenne Lepage (44 ans)	Administrateur représentant l'État Membre du Comité d'audit	21/03/2013	Mai 2019	Directeur des Participations Transports à l'Agence des Participations de l'État
François Robardet (59 ans)	Administrateur représentant les salariés actionnaires Membre des Comités d'audit et de rémunération	06/12/2016	AG 2018	Cadre Air France
Isabelle Parize (59 ans)	Administrateur indépendant Membre du Comité de rémunération	27/03/2014	AG 2018	Président-directeur général de Douglas Holding AG (Allemagne)
Antoine Santero (53 ans)	Administrateur représentant les salariés	05/11/2015	AG 2017	Chef de cabine long-courrier Air France
Patrick Vieu (52 ans)	Administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de l'État	21/05/2015	AG 2019	Conseiller du Vice- Président du Conseil général de l'environ- nement et du développement durable
Anne-Marie Couderc (66 ans)	Administrateur indépendant Président du Comité de nomination et de gouvernance et membre du Comité d'audit	19/05/2016	AG 2020	Président du Groupe Presstalis
Alexander R. Wynaendts (56 ans)	Administrateur indépendant Membre du Comité de nomination et de gouvernance	19/05/2016	AG 2020	Président du Directoire d'Aegon NV (Pays-Bas)
Hans N.J. Smits (66 ans)	Administrateur Membre du Comité de rémunération	19/05/2016	AG 2020	Président et Directeur général de Janssen de Jong Groep (Pays-Bas)

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, conformément à son règlement intérieur, le Conseil approuve préalablement à toute décision ou mise en œuvre par la société ou toute filiale importante (Air France, KLM et toute autre filiale, tel qu'il serait décidé par le Conseil) :

- les orientations stratégiques du Groupe et les examine dans leur ensemble au moins une fois par an ;
- le budget y compris le plan d'investissement ;
- 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 ;
- les opérations suivantes de la société et de ses filiales importantes lorsque leur montant est égal ou excède 150 millions d'euros :
 - (i) contrats de location opérationnelle, investissement, acquisition ou cession de tous biens, incluant en particulier la flotte, toutes participations dans toutes sociétés créées ou à créer, participation à la création de toutes sociétés, groupements ou organismes, souscription à toute émission d'actions, de parts sociales ou d'obligations,
 - (ii) emprunts, émission de titres obligataires et financement d'avions,
 - (iii) tous échanges avec ou sans soulte portant sur les biens, titres ou valeurs.

Le Conseil approuve également la nomination du Président-directeur général ou Directeur général de toute filiale importante, sur recommandation du Comité de nomination et de gouvernance. Il approuve également la rémunération du Président-directeur général ou Directeur général de toute filiale importante, sur recommandation du Comité de rémunération.

Enfin, le Conseil est informé de la bonne marche de la société et de ses filiales importantes et de leurs principales opérations de prise ou cession de participations lorsque leur montant est égal ou inférieur à 150 millions d'euros.

1.1.3 Organisation du Conseil d'administration

Cumul des fonctions de Président et de Directeur général

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 22 juin 2016, sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, de coopter M. Jean-Marc Janaillac en tant qu'administrateur⁽¹⁾ et de le nommer Président-directeur général d'Air France-KLM en remplacement de M. Alexandre de Juniac, à compter du 4 juillet 2016⁽²⁾.

M. Alexandre de Juniac avait été désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination, en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM à compter du 1^{er} juillet 2013. Le Conseil d'administration avait également désigné M. Peter Hartman en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration à compter de cette même date. Sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, le Conseil d'administration avait renouvelé M. Alexandre de Juniac dans ses fonctions de Président-directeur général suite au renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale du 21 mai 2015.

L'unicité des fonctions 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 d'un montant égal ou supérieur à 150 millions d'euros visées aux points (i), (ii) et (iii) du *paragraphe 1.1.2* ci-avant.

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⁽³⁾. Outre les limitations de pouvoirs du Président-directeur général, ce règlement intérieur 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.

(1) La nomination de M. Jean-Marc Janaillac en tant qu'administrateur sera soumise à la ratification de la plus prochaine Assemblée générale d'Air France-KLM qui se réunira le 16 mai 2017.

(2) M. Alexandre de Juniac a démissionné de ses fonctions de Président-directeur général et de son mandat d'administrateur avec effet le 4 juillet 2016 à la suite de sa nomination en tant que Directeur général de l'ATA.

(3) Ces principes de gouvernement d'entreprise constituent le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées établi par l'AFEP et le MEDEF (ci-après le « Code AFEP-MEDEF »).

Le règlement intérieur est régulièrement mis à jour : sa dernière mise à jour date du 15 février 2017. Les modifications concernaient :

- la mise à jour des attributions du Comité d'audit d'Air France-KLM, conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes⁽¹⁾ et du décret d'application n° 2016-1026 en date du 26 juillet 2016 ; et
- la mise à jour du paragraphe relatif à la déontologie boursière conformément aux dispositions du Règlement (UE) N° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché.

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

Mandats des administrateurs

Conformément aux principes de gouvernement d'entreprise prévus par le Code AFEP-MEDEF, la durée du mandat des administrateurs est de quatre ans⁽²⁾ et les mandats des administrateurs sont échelonnés de façon à favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil d'administration. Par ailleurs, chaque administrateur⁽³⁾ doit être propriétaire d'au moins dix actions pendant la durée de son mandat (*article 19 des statuts*).

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 et de gouvernance, le Conseil d'administration a adopté la position suivante, lors de sa réunion du 15 février 2017 :

- six administrateurs (Maryse Aulagnon, Isabelle Bouillot, Anne-Marie Couderc, Jaap de Hoop Scheffer, Alexander R. Wynaendts et Isabelle Parize) peuvent être considérés comme indépendants au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF dans la mesure où :
 - aucun de ces six administrateurs n'entretient directement ou indirectement 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⁽⁴⁾ en application des accords conclus en octobre 2003) ;
 - les éventuelles relations d'affaires (relations fournisseur/clients) existant entre le Groupe et chacun de ces six administrateurs (ou les entreprises auxquelles ils sont associés) présentent un caractère non significatif au regard du chiffre d'affaires de l'une et de l'autre des sociétés concernées compte tenu notamment de la nature de l'activité principale d'Air France - KLM.

(1) Cette ordonnance a transposé en droit français la directive 2014/56/UE concernant les contrôles légaux des comptes. Elle assure la mise en conformité du droit français avec le Règlement UE n° 537/2014 sur le contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public (EIP - essentiellement les sociétés cotées, les établissements de crédit et les entreprises d'assurance).

(2) À l'exception du mandat des administrateurs représentant les salariés dont la durée est de deux ans conformément à l'article 17-3 des statuts.

(3) À l'exception des administrateurs représentant les actionnaires salariés, des administrateurs élus par les salariés et des administrateurs représentant les salariés (article L. 225-25 al. 3 du Code de commerce) ainsi que des administrateurs nommés par l'État ou nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État (articles 5 al. 5 et 6 VI de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014).

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

Critères à apprécier en conformité aux paragraphes 8.5 à 8.7 du Code AFEP-MEDEF

	Maryse AULAGNON	Isabelle BOUILLOT	Anne-Marie COUDERC	Jaap DE HOOP SCHEFFER	Alexander R. WYNAENDTS	Isabelle PARIZE
Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou dirigeant mandataire social exécutif d'Air France - KLM ou salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société qu'Air France - KLM consolide.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle Air France - KLM détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif d'Air France - KLM (actuel ou ayant été depuis au moins cinq ans) détient un mandat d'administrateur.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif d'Air France - KLM ou de son groupe ou pour lequel Air France - KLM ou son groupe représente une part significative de l'activité.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir été commissaire aux comptes d'Air France - KLM au cours des cinq années précédentes.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être administrateur d'Air France - KLM depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance d'Air France - KLM ou du Groupe.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ne pas être administrateur représentant des actionnaires importants de la société participant au contrôle de la société.	✓	✓	✓	✓	✓	✓

— Les autres administrateurs sont soit des représentants de l'État (Solenne Lepage) ou des administrateurs dont la candidature a été proposée à l'Assemblée générale par l'État (Jean-Dominique Comolli et Patrick Vieu), soit des représentants des salariés actionnaires (François Robardet et Louis Jobard), soit des représentants des salariés (Antoine Santero), soit des dirigeants, anciens dirigeants ou mandataires sociaux d'Air France - KLM, d'Air France et de KLM (Jean-Marc Janailac, Peter Hartman, et Hans Smits) et, à ce titre, ne peuvent être considérés comme indépendants.

Compte tenu de ce qui précède, et en application de la disposition du Code AFEP-MEDEF selon laquelle les administrateurs représentant les actionnaires salariés et les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et des Comités (*paragraphe 8.3 et 14.1 du Code AFEP-MEDEF*), la part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2016 est de :

- 50% au sein du Conseil d'administration ;
- 50% au sein du Comité d'audit (dont la Présidence est assurée par un administrateur indépendant) ;

- 67% au sein du Comité de nomination et de gouvernance (dont la Présidence est assurée par un administrateur indépendant) ; et
- 60% au sein du Comité de rémunération (dont la Présidence est assurée par un administrateur indépendant).

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.

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 novembre 2016 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

Évaluation du Conseil d'administration – contribution effective de chaque administrateur

« L'évaluation doit viser trois objectifs :
(...) »

- *apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil* » (paragraphe 9.2 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 fin 2016, 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.

Réunion des administrateurs non exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes

« Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs » (paragraphe 10.3 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 et de gouvernance ou du Comité de rémunération selon le cas.

Part des administrateurs indépendants au sein du Comité d'audit

« La part des administrateurs indépendants dans le Comité d'audit, doit être au moins de deux tiers (...) » (paragraphe 15.1 du Code AFEP-MEDEF)

À la suite du départ de M. Dehecq et de M. van Lede (administrateurs indépendants), la composition du Comité d'audit a évolué avec l'entrée de M^{me} Couderc (administrateur indépendant) et de M. Hartman (Vice-Président du Conseil d'administration). La nomination de M. Hartman a notamment été motivée par sa bonne connaissance du Groupe et afin d'assurer une continuité dans le suivi des sujets traités par le Comité d'audit.

Le mandat de M. Hartman prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale du 16 mai 2017 et la composition du Comité d'audit sera revue à cette occasion.

Déontologie boursière et éthique

Le Code de déontologie adopté par le Conseil d'administration le 25 mars 2004, tel que modifié le 15 février 2017, 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 (i) trente jours calendaires minimum avant la publication des comptes annuels et semestriels complets et (ii) quinze jours calendaires minimum avant la publication des comptes trimestriels complets, le jour de cette publication étant inclus dans ces délais. 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

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que « *Tout administrateur en situation de conflit d'intérêts même potentiel, notamment en raison des fonctions qu'il exerce dans une autre société, doit en faire part au Conseil et s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante. Le Président peut l'inviter à ne pas assister à la délibération.* ». Par ailleurs, une confirmation individuelle est demandée chaque année aux administrateurs sur l'absence 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 2016, l'État français détient 17,6% du capital d'Air France-KLM et 50,6% du capital d'Aéroports de Paris. En outre, la SNCF, entreprise publique, est le principal concurrent d'Air France sur le réseau domestique. 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 2016, 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 restrictions concernant la cession de leurs participations dans le capital d'Air France-KLM à l'exception des règles relatives à la prévention des délits d'initiés et de l'obligation statutaire d'être propriétaires d'au moins dix actions de la société pendant la durée de leur mandat⁽¹⁾.

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 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'administration s'est réuni à douze reprises (contre onze en 2015), dont quatre réunions extraordinaires (contre une seule en 2015). La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de plus de cinq heures. Le taux moyen de présence des administrateurs a été de 90% (93% en 2015).

Le taux de participation individuel aux réunions du Conseil d'administration et à l'Assemblée générale est présenté à la *Section 1.1.6* ci-après.

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;
- budget y compris le plan d'investissement;
- plan de financement;
- suivi du plan stratégique et de compétitivité « Perform 2020 »;
- projet stratégique « Trust Together »;
- développement de l'activité Transavia;
- stratégie long-courrier;
- activité maintenance;
- point sur les questions sociales chez Air France et KLM;
- point sur la sécurité aérienne;
- cession par Air France-KLM de 49,99% du capital de Servair et transfert de son contrôle opérationnel;
- gouvernance du Groupe, nomination et rémunération des principaux dirigeants.

Le Conseil d'administration a tenu en juin 2016 sa réunion annuelle dédiée à la stratégie du Groupe, sous la forme d'un séminaire sur deux journées. Par ailleurs, une réunion de travail du Conseil d'administration a été dédiée en octobre 2016 à l'étude du projet stratégique « Trust Together ».

Formation des administrateurs

Chaque administrateur peut bénéficier, à sa nomination ou tout au long de son mandat, des formations qui lui paraissent nécessaires à l'exercice de son mandat. Ces formations sont organisées et proposées par la société et sont à la charge de celle-ci.

Les administrateurs nouvellement nommés sont invités à rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise et se voient proposer des visites de sites pour leur permettre de compléter leur vision de l'environnement et des activités du Groupe. 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, les derniers communiqués de presse diffusés par la société ainsi qu'un rappel des règles de déontologie boursière.

Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires peuvent également bénéficier lors de leur nomination et tout au long de leur mandat de formations adaptées à l'exercice de leur fonction. Ces formations, à la charge de la société, s'inscrivent principalement dans un programme conçu par un organisme professionnel et ont pour objet de mieux appréhender le fonctionnement du Conseil d'administration et leur rôle en tant qu'administrateur. Des modules comptables et financiers leur sont également proposés pour leur permettre d'améliorer leurs connaissances en matière financière. Conformément à la réglementation applicable, le Conseil d'administration du 9 décembre 2015 a arrêté le programme de formation proposé à l'administrateur représentant les salariés.

Évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités

Le Conseil procède au moins une fois par an à une évaluation de son fonctionnement et de son organisation, conformément à l'article 9 du Code AFEP-MEDEF et à l'article 2 du règlement intérieur du Conseil. Cette évaluation est pilotée par le Comité de nomination et de gouvernance. Il est en outre fait appel, tous les trois ans, à un consultant extérieur. Un cabinet indépendant avait assisté le Conseil d'administration dans l'évaluation de son fonctionnement et de ses Comités au cours de l'exercice 2015.

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'administration a procédé à une évaluation interne de son fonctionnement et de celui de ses Comités.

(1) Cette obligation de détenir au moins dix actions de la Société pendant la durée de leur mandat n'est pas applicable aux administrateurs représentant les actionnaires salariés, aux administrateurs élus par les salariés et aux administrateurs représentant les salariés (article L. 225-25 al. 3 du Code de commerce) ainsi qu'aux administrateurs nommés par l'État ou nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État (articles 5 al. 5 et 6 VI de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014).

Plusieurs thèmes ont été abordés lors de cette évaluation :

- la composition, l'organisation, le fonctionnement et la dynamique du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- l'efficacité du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- l'articulation des travaux du Conseil d'administration et de ceux des filiales ;
- 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 6 décembre 2016. Il est par ailleurs prévu de faire un point sur le suivi et la mise en œuvre des recommandations issues de cette auto-évaluation en milieu d'année 2017.

Cette évaluation a souligné une amélioration dans le fonctionnement du Conseil grâce notamment à une meilleure présentation des dossiers. Il a par ailleurs été souligné que l'arrivée du nouveau Président-directeur général apportait un nouvel élan à la conduite des débats.

Bien que les moyens mis en œuvre visant à améliorer la gouvernance du Groupe aient été reconnus, certaines améliorations ont été suggérées afin d'assurer une meilleure coordination entre les conseils d'administration d'Air France-KLM, d'Air France et le Conseil de Surveillance de KLM et poursuivre la simplification de la gouvernance du Groupe. Des pistes d'amélioration pour le suivi des décisions prises par le Conseil d'administration et un renforcement de l'information sur les sujets sociaux ont également été évoquées.

Des suggestions d'évolutions dans la Composition du Conseil d'administration ont par ailleurs été formulées, en particulier pour encourager la diversification des profils en introduisant de nouvelles nationalités au sein du Conseil, en renforçant la compétence aéronautique ou encore en introduisant une compétence digitale.

Conventions et engagements réglementés

Conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce

Le Conseil d'administration n'a pas autorisé la conclusion de conventions ou engagements réglementés au cours de l'exercice 2016. Par ailleurs, il n'y a pas de conventions réglementées anciennes dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2016.

Conventions visées à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce

Exception faite des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, aucune convention n'est intervenue en 2016, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires d'Air France-KLM disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% (État français) et d'autre part, une société dont plus de la moitié du capital est détenu, directement ou indirectement, par Air France-KLM.

1.1.5 Les Comités du Conseil d'administration

Le Comité d'audit

Composition

Au 31 décembre 2016, le Comité d'audit est composé des six membres suivants : Maryse Aulagnon (Président du Comité), Peter Hartman, Solenne Lepage, Anne-Marie Couderc, François Robardet et Louis Jobard.

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 M^{me} Aulagnon, dans la mesure où M^{me} 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.

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

Les Commissaires aux comptes ont été présents à toutes les réunions du Comité d'audit. À la demande de sa Présidente et conformément à l'article 15.3 du Code AFEP-MEDEF, ils ont pu s'entretenir avec les membres du Comité hors la présence des responsables du Groupe à l'occasion de l'examen des comptes annuels.

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 formule, le cas échéant, des recommandations pour garantir l'intégrité du processus d'élaboration de l'information financière.

Le Comité s'assure du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que, le cas échéant, de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance. À ce titre, il examine notamment le programme et les résultats des travaux de l'Audit interne.

Il pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes. Il émet une recommandation à destination du Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale et lorsque le renouvellement de leur mandat est envisagé conformément à l'article L. 823-3-1 du Code de commerce. Il propose au Conseil d'administration la procédure de sélection et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres. Il contrôle l'indépendance et la qualité des travaux des Commissaires aux comptes, examine les questions relatives au montant de leurs honoraires pour l'exécution des missions de contrôle légal, revoit et approuve chaque année le montant des honoraires présenté par chacun des Commissaires aux comptes et s'assure que le co-commissariat est effectif. Par ailleurs, le Comité suit la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission et tient compte des constatations et des conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes consécutifs aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce.

Le Comité approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes dans le respect de la réglementation applicable. Il se prononce sur ce point après avoir analysé les risques pesant sur l'indépendance des Commissaires aux comptes et les mesures de sauvegarde appliquées par ceux-ci.

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. Enfin, le Comité rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des suites de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus.

Activité

Au cours de l'exercice 2016, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois (comme en 2015) avec un taux de présence de ses membres de 97% (93% en 2015). La durée des séances a été en moyenne de près de quatre heures. Les questions suivantes ont notamment été examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2016 :

— 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. Les principales options comptables retenues ont fait l'objet d'une présentation spécifique, chaque trimestre. Ont par exemple fait l'objet d'une attention particulière

en 2016 les engagements de retraite dans leur globalité, les instruments dérivés pétrole, les capitaux propres, l'amortissement des aménagements commerciaux, les impôts différés sur différence temporelle, la présentation du groupe Servair en activité non poursuivie ou encore la trésorerie bloquée dans des pays dans lesquels un risque de dévaluation ou de forte inflation existe.

L'examen des comptes par le Comité d'audit intervient généralement au minimum deux jours ouvrés avant leur examen par le Conseil d'administration.

— Examen et suivi du budget

Le Comité d'audit examine le budget avant sa présentation au Conseil d'administration et en assure le suivi tous les trimestres.

— Contrôle interne et gestion des risques

Lors de chacune des réunions du Comité d'audit, l'Audit interne a présenté son rapport trimestriel d'activité.

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.

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 au moins aux risques financiers (carburant et quotas d'émission, taux de change, financement).

— Commissaires aux comptes

Le Comité d'audit approuve le budget des honoraires des Commissaires aux comptes préalablement à l'ouverture de l'exercice ainsi que leur montant final à la clôture.

Au cours de l'exercice 2016, les mandats de Deloitte & Associés et de BEAS ont été renouvelés lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2016.

— Approbation des services non audit autorisés

Pour assurer cette mission, le Comité d'audit s'appuie sur une procédure interne mise en place au sein du Groupe en 2004 et mise à jour en 2016 permettant l'approbation et le suivi des prestations autres que la certification des comptes fournies à Air France-KLM et ses filiales consolidées par les Commissaires aux comptes. La mise à jour de cette procédure, proposée par le Comité d'audit, a été approuvée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 6 décembre 2016. Cette procédure liste (i) les services que les Commissaires aux comptes d'Air France-KLM et les membres de leur réseau ne peuvent fournir à une société consolidée du Groupe et (ii) les prestations permises qui nécessitent soit l'autorisation préalable du Comité d'audit, soit qui font l'objet d'une pré-approbation, sous réserve d'un accord du Directeur général adjoint Économie et Finances ou de son délégué. Cette procédure interne a été mise à jour conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes et entrée en vigueur le 17 juin 2016.

— Autres

Conformément à ce qui était prévu dans son programme annuel de travail, le Comité d'audit a également passé en revue les sujets suivants en 2016 :

- suivi de la situation de trésorerie et de financement;
- plans de retraite;
- suivi de l'évolution des actifs et des passifs des fonds de pension de KLM;
- programme et politique d'assurance Groupe;
- revue des principaux litiges, des risques fiscaux et des risques financiers;
- point sur les conclusions préliminaires sur IFRS 9, IFRS 15 et IFRS 16;
- dispositif d'évaluation et de suivi du contrôle interne et revue des systèmes de contrôle de gestion;
- réforme de l'audit.

Le Comité de rémunération

Composition

Au 31 décembre 2016, le Comité de rémunération est composé des six membres suivants : Jaap de Hoop Scheffer (Président du Comité), Isabelle Bouillot, Jean-Dominique Comolli, Isabelle Parize, Hans Smits et François Robardet.

Missions

Le Comité de rémunération est chargé notamment de formuler des propositions au Conseil d'administration 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 ou de plans d'actions de performance.

Activité

Le Comité de rémunération s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice 2016 (deux réunions en 2015) avec un taux de présence de ses membres de 83% (100% en 2015).

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 aux mandataires sociaux ainsi qu'aux principes et aux montants des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (cf. Sections 1.1.6 à 1.1.8 ci-après, établies 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. Le Comité de rémunération d'Air France-KLM est systématiquement impliqué par le Président-directeur général du Groupe en amont de la prise de décision par les organes sociaux compétents d'Air France et de KLM. Il a notamment formulé des

recommandations concernant la rémunération du nouveau Directeur-général adjoint Finances du Groupe, du nouveau Président du Conseil d'administration d'Air France et du nouveau Directeur général d'Air France au moment de leur prise de fonction en 2016. Conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'administration a approuvé, sur recommandation du Comité de rémunération, les rémunérations de l'ancien Président-directeur général d'Air France, du nouveau Président du Conseil d'administration d'Air France, du nouveau Directeur général d'Air France et du Président du Directoire de KLM dues pour l'exercice 2016 ainsi que le montant de rémunération fixe et les critères de rémunération variables pour ces derniers pour l'exercice 2017. Le Comité veille à une convergence progressive de la rémunération du Directeur général d'Air France et du Président du Directoire de KLM, et plus généralement des rémunérations des cadres dirigeants du Groupe.

Le Comité de nomination et de gouvernance

Composition

Au 31 décembre 2016, le Comité de nomination et de gouvernance est composé des trois membres suivants : Anne-Marie Couderc (Président du Comité), Jean-Dominique Comolli et Alexander R. Wynaendts.

Missions

Le Comité de nomination et de gouvernance est chargé de faire des propositions au Conseil d'administration pour la nomination et le remplacement d'administrateurs de la Société et du Président du Conseil d'administration ainsi que pour la succession des dirigeants mandataires sociaux, notamment en cas de vacance imprévisible. Par ailleurs, le Comité de nomination et de gouvernance est également consulté et formule des recommandations au Conseil d'administration sur la nomination du Directeur général (CEO), des autres mandataires sociaux (directeurs généraux délégués ou membres du directoire) et des membres du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance des filiales importantes.

En outre, le Comité de nomination et de gouvernance fait des recommandations sur les principes de gouvernance du groupe Air France-KLM et revoit la cohérence de la gouvernance entre la société et ses filiales importantes.

Le Comité de nomination et de gouvernance pilote l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil.

Enfin, préalablement à l'examen du Conseil d'administration, le Comité de nomination et de gouvernance formule des propositions sur l'indépendance des membres du Conseil d'administration au regard des critères du Code AFEP-MEDEF.

Activité

Au cours de l'exercice 2016, le Comité de nomination et de gouvernance s'est réuni huit fois (comme en 2015) avec un taux de présence de ses membres de 96%, (100% en 2015).

Le Comité de nomination et de gouvernance a formulé des propositions relatives à l'évolution de la Composition du Conseil d'administration à soumettre à l'Assemblée générale de mai 2016, notamment concernant la nomination de trois nouveaux administrateurs.

Par ailleurs, à la suite de l'annonce de la démission d'Alexandre de Juniac de ses fonctions de Président-directeur général d'Air France-KLM, le Comité de nomination et de gouvernance a lancé début avril 2016, avec l'appui d'un cabinet international de recrutement, un processus afin d'identifier le meilleur candidat pour le remplacement de M. de Juniac. Après moins de quatre semaines de travaux, le Comité a recommandé de façon unanime au Conseil d'administration du 1^{er} mai 2016 de désigner M. Jean-Marc Janaillac en tant que Président-directeur général du Groupe.

Le Comité de nomination et de gouvernance s'est également prononcé sur la modification de la gouvernance d'Air France. Il a ainsi recommandé au Conseil d'administration du 2 novembre 2016 de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général d'Air France, de coopter M. Janaillac en qualité d'administrateur d'Air France en remplacement de M. Gagey, de nommer M. Janaillac en qualité de Président du Conseil d'administration d'Air France, et de nommer M. Terner en tant que Directeur général d'Air France.

Le Comité de nomination et de gouvernance a de plus été consulté préalablement à la nomination ou au renouvellement des membres du Conseil d'administration d'Air France et du Conseil de surveillance de KLM.

Enfin, ce Comité a encadré et revu les résultats de l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités menée en interne au cours de l'exercice 2016 (cf. *Section 1.1.4 – Évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités ci-avant*).

1.1.6 Les rémunérations des mandataires sociaux

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'attributions des jetons de présence aux administrateurs appliquées au titre de l'exercice 2016, sont celles adoptées, sur proposition du Comité de rémunération, par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2014. Ces modalités, confirmées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 15 mars 2016 conformément aux propositions du Comité de rémunération, sont les suivantes :

- 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 (7 000 euros) ainsi que celui des jetons spécifiques pour les Présidents et membres des Comités demeurent inchangés :

- pour le Comité d'audit, le Président et les membres reçoivent des jetons de présence complémentaires s'élevant respectivement à 12 000 euros et 8 000 euros ;
- pour les autres Comités, le Président et les membres reçoivent des jetons de présence complémentaires s'élevant respectivement à 7 500 euros et 5 000 euros.

Les règles de répartition des jetons de présence présentées ci-dessus sont applicables aux représentants de l'État et administrateurs nommés sur proposition de l'État.

Jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2015, les jetons dus aux représentants de l'État sont intégralement versés à l'État.

À compter de l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2015, conformément à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 et de l'arrêté ministériel du 18 décembre 2014, les règles suivantes s'appliquent :

- pour les administrateurs désignés directement par l'État (art. 4 de l'ordonnance), 100% des jetons sont versés à l'État ;
- pour les administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français (art. 6 de l'ordonnance), deux cas sont à distinguer :
 - pour les agents publics de l'État, 100% des jetons de présence sont versés à l'État,
 - pour ceux n'ayant pas la qualité d'agents publics de l'État, les jetons de présence doivent être répartis comme suit :
 - 70% versés à l'État,
 - 30% versés directement à l'administrateur.

(1) Article L. 225-17 du Code de commerce.

Montants des rémunérations attribuées aux administrateurs autres que les dirigeants mandataires sociaux et taux de participation individuels aux réunions du Conseil et à l'Assemblée générale

Les montants des jetons de présence et autres rémunérations versés au titre des exercices 2016 et 2015 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 2016)	Montant des rémunérations attribuées (en euros)	
		Au titre de l'exercice 2016	Au titre de l'exercice 2015
Alexandre de Juniac	100%	N/A	N/A
Jetons de présence		0	0
Autres rémunérations		N/A ⁽²⁾	N/A ⁽²⁾
Jean-Marc Janailac	100%	N/A	N/A
Jetons de présence		0	0
Autres rémunérations		N/A ⁽²⁾	N/A ⁽²⁾
Peter Hartman	92%	49 877	44 917
Jetons de présence		49 877	44 917
Autres rémunérations		0	0
Maryse Aulagnon	92%	50 077	50 400
Isabelle Bouillot	92%	43 077	38 750
Régine Bréhier ⁽³⁾	N/A	N/A	11 667 ⁽⁴⁾
Jean-Dominique Comolli	100%	50 000 ⁽⁵⁾	47 626 ⁽⁵⁾
Jean-François Dehecq ⁽⁶⁾	100% ⁽¹⁾	30 363	57 100
Jaap de Hoop Scheffer	77%	47 731	49 917
Louis Jobard ⁽⁷⁾	92%	46 077	48 000
Cornelis J.A. van Lede ⁽⁶⁾	71% ⁽¹⁾	31 642	57 917
Solenne Lepage	100%	48 000 ⁽⁴⁾	48 000 ⁽⁴⁾
Christian Magne ⁽⁷⁾⁽⁸⁾	100% ⁽¹⁾	49 923	53 000
Isabelle Parize	62%	42 385	40 833
Antoine Santero ⁽⁷⁾	92%	38 077	3 333
Patrick Vieu	92%	36 154 ⁽⁴⁾	20 000 ⁽⁴⁾
Leo van Wijk ⁽⁶⁾	100% ⁽¹⁾	31 538	54 500
Anne-Marie Couderc ⁽⁹⁾	100% ⁽¹⁾	25 137	N/A
Hans Smits ⁽⁹⁾	67% ⁽¹⁾	24 615	N/A
Alexander R. Wynaendts ⁽⁹⁾	67% ⁽¹⁾	22 865	N/A
François Robardet ⁽⁷⁾⁽¹⁰⁾	100% ⁽¹⁾	3 077	N/A
Total		670 615	625 960
dont jetons de présence		670 615	625 960
dont autres rémunérations		0	0

(1) 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 2016.

(2) Les rémunérations dues et versées en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM sont décrites dans la Section suivante, dédiée aux dirigeants mandataires sociaux.

(3) Administrateur jusqu'au 21 mai 2015.

(4) Montant versé à la Direction Générale des Finances Publiques.

(5) M. Comolli ayant été nommé sur proposition de l'État, conformément aux dispositions de l'ordonnance du 20 août 2014 et de l'arrêté ministériel du 18 décembre 2014, 70% du montant de ses jetons de présence est versé à la Direction Générale des Finances Publiques, les 30% restants étant versés à M. Comolli.

(6) Administrateur jusqu'au 19 mai 2016.

(7) Les administrateurs représentant les salariés actionnaires et l'administrateur représentant les salariés 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. Leurs jetons sont par ailleurs reversés à leur syndicat.

(8) Administrateur jusqu'au 6 décembre 2016.

(9) Administrateur depuis le 19 mai 2016.

(10) Administrateur depuis le 6 décembre 2016.

1.1.7 La rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2016

Principes retenus pour la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Alexandre de Juniac, Président-directeur général d'Air France - KLM jusqu'au 4 juillet 2016

Le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 22 juin 2016, décidé, conformément à la proposition formulée par le Comité de rémunération pour l'exercice 2016, de :

- fixer la rémunération fixe annuelle d'Alexandre de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général pour la période allant du 1^{er} janvier au 4 juillet 2016, *pro rata temporis* sur la base de

la rémunération fixe annuelle qui avait été fixée pour 2016 par le Conseil d'administration lors de sa séance du 15 mars 2016 ; cette rémunération fixe annuelle avait été fixée au même niveau pour la cinquième année consécutive ;

- fixer le montant de rémunération variable qui sera versé à Alexandre de Juniac au titre de l'exercice 2016 *pro rata temporis* pour la période du 1^{er} janvier au 4 juillet 2016, étant précisé que cette rémunération variable serait évaluée au début de l'année 2017 sur la base des critères applicables qui avaient été fixés par le Conseil d'administration lors de sa séance du 15 mars 2016 et rappelés ci-dessous :

Répartition de la part variable

	Cible : 80% de la rémunération fixe	Maximum : 100% de la rémunération fixe
Performance quantitative : EBITDA Air France - KLM (excédent brut d'exploitation comparé au budget)	40%	50%
Performance quantitative : free cash-flow Air France - KLM avant cession financière (free cash-flow avant cessions financières comparé au budget)	8%	10%
Performance qualitative		
– mise en œuvre du plan « Perform 2020 » (incluant la réduction des coûts de 1,5% et la stratégie à l'international)	16%	20%
– amélioration de la satisfaction des passagers de la ponctualité et de la régularité	8%	10%
– amélioration dans la dynamique du Groupe et de sa gouvernance	8%	10%

Rémunération d'Alexandre de Juniac en sa qualité de Président-directeur général au titre de l'exercice 2016 pour la période allant du 1^{er} janvier au 4 juillet 2016

La rémunération fixe d'Alexandre de Juniac en qualité de Président-directeur général d'Air France - KLM pour la période allant du 1^{er} janvier au 4 juillet 2016, s'est élevée à 306 667 euros en 2016. Sa rémunération variable a été arrêtée à 226 933 euros au titre de l'exercice 2016 pour la période susvisée.

Ce montant correspond à :

- 50% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée à l'EBITDA apprécié sur le premier semestre, M. Alexandre de Juniac ayant quitté ses fonctions en milieu d'année ;
- 9% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée au *free cash-flow* ;
- 15% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative appréciée globalement ; les critères qualitatifs sont les suivants : amélioration de la satisfaction des passagers, de la ponctualité et de la régularité, mise en œuvre de la stratégie du plan « Perform 2020 » incluant la réduction des coûts de 1,5% et la stratégie à l'international et amélioration de la dynamique du Groupe et de sa gouvernance.

Récapitulatif de la rémunération d'Alexandre de Juniac au titre de l'exercice 2016 pour la période allant du 1^{er} janvier au 4 juillet 2016

Le Conseil d'administration d'Air France - KLM a attribué à Alexandre de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général jusqu'au 4 juillet 2016, une rémunération fixe d'un montant de 306 667 euros et une rémunération variable d'un montant de 226 933 euros, soit une rémunération totale de 533 600 euros perçue au titre de l'exercice 2016, pour la période allant du 1^{er} janvier au 4 juillet 2016.

Aucune indemnité de départ n'a été versée à M. Alexandre de Juniac.

Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général d'Air France-KLM à compter du 4 juillet 2016

Conformément aux propositions formulées par le Comité de rémunération, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 22 juin 2016, décidé, pour l'exercice 2016, de :

- fixer la rémunération fixe annuelle de Jean-Marc Janaillac en sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM au même niveau que celle d'Alexandre de Juniac, étant précisé que le montant total de rémunération variable qui serait versé

à Jean-Marc Janaillac au titre de l'exercice 2016 serait calculé début 2017 *pro rata temporis* sur la base des critères fixés pour la période allant du 4 juillet au 31 décembre 2016 ;

- arrêter comme suit les critères de détermination de la rémunération variable, étant précisé que le montant total de rémunération variable qui sera versé à Jean-Marc Janaillac au titre de l'exercice 2016 serait calculé début 2017 *pro rata temporis* sur la base de ces critères pour la période allant du 4 juillet au 31 décembre 2016 :

	Répartition de la part variable	
	Cible : 80% de la rémunération fixe	Maximum : 100% de la rémunération fixe
Performance quantitative : EBITDA Air France-KLM (excédent brut d'exploitation comparé au budget)	40%	50%
Performance quantitative : free cash-flow Air France-KLM avant cession financière (free cash-flow avant cessions financières comparé au budget)	8%	10%
Performance qualitative		
– présentation d'ici le 1 ^{er} novembre 2016 d'un nouveau plan stratégique comprenant une croissance axée sur la compétitivité, un développement long-terme, et une stratégie internationale	16%	20%
– mobiliser autour du nouveau plan.	16%	20%

Rémunération de Jean-Marc Janaillac, en sa qualité de Président-directeur général au titre de l'exercice 2016 pour la période allant du 4 juillet au 31 décembre 2016

La rémunération fixe de Jean-Marc Janaillac en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM pour la période allant du 4 juillet au 31 décembre 2016, s'est élevée à 296 667 euros. Sa rémunération variable a été arrêtée à 252 167 euros au titre de l'exercice 2016 pour la période susvisée.

Ce montant correspond à :

- 40% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée à l'EBITDA apprécié sur le second semestre, Mr Janaillac ayant pris ses fonctions en milieu d'année ;
- 9% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée au *free cash-flow* ;
- 16% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la présentation du plan stratégique « Trust Together » ;
- 20% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la mobilisation autour du nouveau plan.

Récapitulatif de la rémunération de Jean-Marc Janaillac au titre de l'exercice 2016 pour la période allant du 4 juillet au 31 décembre 2016

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à Jean-Marc Janaillac, en sa qualité de Président-directeur général à compter du 4 juillet 2016, une rémunération fixe d'un montant de 296 667 euros et une rémunération variable d'un montant de 252 167 euros, soit une rémunération totale de 548 834 euros perçue au titre de l'exercice 2016, pour la période allant du 4 juillet au 31 décembre 2016.

Aucun bonus n'a été versé à M. Jean-Marc Janaillac pour sa prise de fonctions.

Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux conformément à la Recommandation AMF n° 2009-16 modifiée le 13 avril 2015

Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(en euros)	Exercice 2016	Exercice 2015
Alexandre de Juniac, Président-directeur général jusqu'au 4 juillet 2016		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	533 600	1 062 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	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	533 600	1 062 000
Jean-Marc Janailiac, Président-directeur général à compter du 4 juillet 2016		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	548 834	N/A
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	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	548 834	N/A

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Alexandre de Juniac, Président-directeur général	Rappel 2015		Rappel 2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	600 000	600 000	306 667 ⁽¹⁾	306 667 ⁽¹⁾
Rémunération variable	462 000	45 000 ⁽²⁾	226 933 ⁽¹⁾	462 000
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	1 062 000	645 000	533 600	768 667

(1) Pour la période allant du 1^{er} janvier au 4 juillet 2016.

(2) Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à Alexandre de Juniac en sa qualité de Président-directeur général, au titre de l'exercice 2014, une rémunération variable d'un montant de 90 000 euros. Dans la mesure où il a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2014 afin de s'associer aux efforts de redressement et de rigueur salariale du Groupe, Alexandre de Juniac a finalement perçu une rémunération variable de 45 000 euros au titre de l'exercice 2014.

Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général	Rappel 2015		Rappel 2016	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	N/A	N/A	296 667 ⁽¹⁾	296 667 ⁽¹⁾
Rémunération variable	N/A	N/A	252 167 ⁽¹⁾	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	N/A	N/A	N/A	N/A
Total	N/A	N/A	548 834	296 667

(1) Pour la période allant du 4 juillet au 31 décembre 2016.

Tableau récapitulatif de la situation des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire (cf. supra)		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Alexandre de Juniac Président directeur-général								
Date de début du mandat : 1 ^{er} juillet 2013								
Date de fin du mandat : 4 juillet 2016		X		X		X		X
Jean-Marc Janaillac Président directeur-général								
Date de début du mandat : 4 juillet 2016		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 au cours de l'exercice ou lors d'exercices antérieurs.

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

Néant.

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 au cours de l'exercice ou lors d'exercices antérieurs.

1.1.8 Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-directeur général (article L. 225-37-2 du Code de commerce)

La rémunération du Président-directeur général est fixée par le Conseil d'administration sur recommandations du Comité de rémunération, conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF tel que modifié en novembre 2016.

Conformément au règlement intérieur, le Conseil d'administration approuve également la rémunération des directeurs généraux des Filiales Principales (Air France et KLM) sur recommandation du Comité de rémunération. Le Comité de rémunération fait également une recommandation au Président-directeur général sur la rémunération du Directeur général adjoint Finance du Groupe et revoit la rémunération des membres du directoire de KLM.

La politique de rémunération du Président-directeur général prend ainsi en compte la politique de rémunération des personnes susvisées (les « Dirigeants »). Le Comité de rémunération formule et revoit chaque année la politique de rémunération applicable au Président-directeur général ainsi que sa mise en œuvre.

Cette politique de rémunération définit les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-directeur général. L'ensemble de ces éléments sont détaillés dans la présente section, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Principes généraux

Les principes fondamentaux de la politique de rémunération ont pour objectif principaux :

- d'attirer et retenir des dirigeants qualifiés en leur offrant une rémunération motivante;
- de garantir l'équité, la transparence et une rémunération cohérente par rapport à celle des autres salariés de la société.
- d'attribuer une enveloppe de rémunération liée à la performance et à la compétitivité du Groupe.

L'évaluation et les évolutions dans la rémunération des Dirigeants prennent notamment en compte les évolutions dans la rémunération des cadres supérieurs du Groupe.

Éléments composant la rémunération du Président-directeur général

L'enveloppe de rémunération du Président-directeur général se compose des deux éléments suivants arrêtés par le Conseil d'administration :

1. une rémunération fixe annuelle;
2. une rémunération variable annuelle liée à la performance de l'exercice écoulé.

Rémunération fixe annuelle

Le montant de rémunération fixe est lié au niveau d'exigence et de responsabilités inhérentes à la fonction du Dirigeant concerné. Le Comité de rémunération détermine le niveau de rémunération fixe pertinent sur la base de données de références externes fournies par des experts en rémunération indépendants. Il prend également en compte la nécessaire cohérence avec le niveau de rémunération fixe des principaux dirigeants du Groupe.

La rémunération fixe de Jean-Marc Janaillac, a été fixée, lors de la prise de ses fonctions en juillet 2016, au même montant que la rémunération fixe de son prédécesseur. Ce montant (600 000 euros) demeure inchangé pour l'exercice 2017.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle vise à récompenser les Dirigeants pour l'atteinte de critères de performance préalablement définis et relatifs à l'exercice écoulé. La rémunération variable est versée en espèces et représente un pourcentage de la rémunération fixe.

Les critères de performance liés à la rémunération variable du Président-directeur général d'Air France-KLM comprennent deux volets :

- critères quantitatifs relatifs aux objectifs financiers du Groupe (60%);
- critères qualitatifs comprenant des objectifs individuels (40%).

La rémunération variable, dont la valeur cible est fixée à 80% de la rémunération fixe (à objectifs atteints), peut varier de 0% à 100% de la rémunération fixe en fonction du taux d'atteinte de ces critères.

Chaque année, au moment de l'arrêté des comptes, le Comité de rémunération évalue l'atteinte des critères arrêtés pour l'année écoulée et en propose de nouveaux pour l'année en cours. Le Conseil d'administration fixe le montant de la rémunération au titre de l'exercice écoulé ainsi que la structure et les éléments de rémunération variable pour l'année en cours sur la base de ces propositions. Les critères de performance relatifs à la rémunération variable sont fixés directement en lien avec la stratégie du Groupe.

Le versement de la rémunération variable annuelle pour 2017 est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale tenue en 2018 dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Conformément aux propositions formulées par le Comité de rémunération, le Conseil d'administration a, lors de ses réunions des 15 février 2017 et 15 mars 2017, décidé, pour l'exercice 2017, d'arrêter comme suit les critères de détermination de la rémunération variable, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale.

	Répartition de la part variable	
	Cible : 80% de la rémunération fixe	Maximum : 100% de la rémunération fixe
Performance quantitative : COI Air France - KLM (Current Operating Income au budget)	40%	50%
Performance quantitative : Dette Nette Ajustée (Dette Nette Ajustée avant cessions financières et corrigée de l'impact du taux de change euro/dollar sur les loyers opérationnels des avions en location, au budget)	8%	10%
Performance qualitative		
— efficacité de la gouvernance du Groupe	8%	10%
— mise en œuvre du projet et des objectifs stratégiques « Trust Together », en particulier au travers du retablisement de la confiance au sein des personnels et de la réduction des coûts unitaires (-1,5% hors intéressement et <i>profit-sharing</i>)	16%	20%
— consolidation et développement des alliances internationales du Groupe	8%	10%

Avantages de toute nature

Les moyens matériels mis à disposition du Président-directeur général (voiture avec chauffeur) sont indissociables de l'exercice de ses fonctions.

Absence d'autres engagements pris à l'égard du Président-directeur général

Le Président-directeur général ne bénéficie pas de rémunération exceptionnelle.

Le Président-directeur général n'a perçu aucune indemnité lors de sa nomination.

Le Président-directeur général ne bénéficie pas du régime de retraite collectif supplémentaire mis en place pour les cadres supérieurs d'Air France, conformément à la décision du Conseil d'administration du 15 janvier 2004.

Le Président-directeur général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats d'administrateur et de Président du Conseil d'administration.

Le Président-directeur général ne bénéficie d'aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ni d'aucune attribution d'actions de performance. Le Président-directeur général ne perçoit aucun élément de rémunération ou avantage de toute nature dû ou susceptible d'être dû au titre d'une convention conclue, directement ou par personne interposée, en raison de son mandat, avec la Société ou une société du Groupe.

Le Président-directeur général ne perçoit aucun autre élément de rémunération ou avantage de toute nature de la part d'autres sociétés du Groupe.

Cessation des fonctions

Le Président-directeur général ne bénéficie pas de clause de non-concurrence ou d'engagements de versement d'indemnités en cas de départ.

Le montant de rémunération fixe est versé au moment du départ *pro rata temporis* pour la période écoulée de l'exercice en cours. Le montant de rémunération variable annuelle est apprécié au début de l'année suivant la date du départ sur la base des critères précédemment définis qui seraient applicables selon l'appréciation du Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération.

1.2 LE COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Présidé par le Président-directeur général d'Air France-KLM, le Comité exécutif groupe est composé de douze membres et d'un secrétaire du Comité exécutif :

- le Président-directeur général d'Air France-KLM, le Directeur général d'Air France, le Président du Directoire de KLM, et le Directeur général délégué de KLM en charge des opérations;
- huit responsables des fonctions Groupe.

La rémunération globale (fixe et variable) des membres du Comité exécutif Groupe versée en 2016 s'est élevée à 6,6 millions d'euros (6,5 millions en 2013, 6,4 millions en 2014 et 5,6 millions en 2015).

Membres au 31 décembre 2016	Âge au 31 décembre 2016	Expérience professionnelle en lien avec la fonction	
		Secteur	Expérience
Jean-Marc Janailiac Président-directeur général d'Air France-KLM Président du Conseil d'administration d'Air France	63 ans	Service public Tourisme Transport Transport aérien	9 ans 2 ans 10 ans 8 ans
Pieter Elbers Président du Directoire de KLM	46 ans	Transport aérien	24 ans
Franck Turner Directeur général d'Air France	56 ans	Transport aérien	34 ans
Patrick Alexandre Directeur général adjoint Commercial Ventes & Alliances, Air France-KLM	61 ans	Transport aérien	35 ans
Pieter Bootsma Directeur général adjoint Stratégie Commerciale, Air France-KLM	47 ans	Transport aérien	21 ans
Anne Brachet Directeur général adjoint Engineering & Maintenance, Air France-KLM	53 ans	Transport aérien	21 ans
Adeline Challon-Kemoun Directeur général adjoint Marketing, Digital & Communication, Air France-KLM	49 ans	Vente Media/Communication Transport aérien	10 ans 14 ans 5 ans
René de Groot Directeur général adjoint en charge des Opérations aériennes de KLM	47 ans	Transport aérien	26 ans
Marcel de Nooijer Directeur général adjoint Cargo, Air France-KLM	48 ans	Transport aérien	21 ans
Frédéric Gagey Directeur général adjoint Économie et Finances, Air France-KLM	60 ans	Service public Transport aérien	7 ans 23 ans
Jean-Christophe Lalanne Directeur général adjoint Systèmes d'Information, Air France-KLM	55 ans	Industrie, SSII Transport aérien	20 ans 12 ans
Jérôme Nanty Secrétaire général d'Air France-KLM Directeur général adjoint Ressources Humaines, Air France-KLM Secrétaire général et Directeur général adjoint en charge de la transformation Air France	55 ans	Banque Transport Transport aérien	22 ans 3 ans 6 mois
Alexandre Boissy Secrétaire du Comité exécutif Air France-KLM Directeur de cabinet du Président-directeur général	43 ans	Transport aérien	18 ans

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

2

ACTIVITÉS

2.1	Le marché et l'environnement	46
2.1.1	L'environnement économique	46
2.1.2	Le contexte de l'industrie et la concurrence	48
2.2	La stratégie	50
2.2.1	Les ambitions du groupe Air France-KLM	50
2.2.2	Les atouts du groupe Air France-KLM	50
2.2.3	La stratégie du groupe Air France-KLM	51
2.3	L'activité passage réseaux	54
2.3.1	L'activité court et moyen-courrier	54
2.3.2	L'activité long-courrier	54
2.3.3	Renforcement des <i>hubs</i>	56
2.3.4	Accélération des initiatives centrées sur le client pour devenir le numéro un en matière de <i>Customer Intimacy</i>	56
2.3.5	L'alliance SkyTeam et les partenariats stratégiques	59
2.3.7	Chiffres clés de l'activité passage réseaux	61
2.4	L'activité <i>low-cost</i> (Transavia)	63
2.5	L'activité cargo	64
2.5.1	Environnement	64
2.5.2	Repositionnement stratégique de l'activité cargo	65
2.5.3	Activité de l'exercice	66
2.6	L'activité maintenance	67
2.6.1	Environnement	67
2.6.2	Affirmer la position d'AFI KLM E&M comme leader mondial	68
2.6.3	Chiffres clés de l'activité de maintenance	72
2.7	L'activité <i>catering</i>	72
2.8	La flotte	73
2.8.1	La flotte du groupe Air France	75
2.8.2	La flotte du groupe KLM	76
2.9	Les faits marquants du début de l'exercice 2017	77

2.1 LE MARCHÉ ET L'ENVIRONNEMENT

En 2016, le PIB mondial a progressé de 2,2%, alors que les prévisions initiales laissaient espérer une croissance supérieure, de l'ordre de 2,6%. Cette croissance recouvre des variations locales importantes. En effet, la chute des cours du pétrole en début d'année a pénalisé les pays producteurs de matières premières tandis que l'inflation basse a soutenu la consommation.

2016 a permis à certains acteurs de l'industrie aérienne d'enregistrer des profits records. Les compagnies aériennes ont en effet pu bénéficier à plein de la baisse des cours du pétrole, dont une partie a été restituée aux passagers en baisse de prix. Les performances sont par ailleurs très variables d'une zone à l'autre, les compagnies américaines concentrant à elles seules plus de la moitié des profits globaux. Sur le marché aérien mondial, la croissance s'est légèrement infléchie à 5,9% selon IATA, suite aux +6,7% de 2015.

2.1.1 L'environnement économique

Contexte économique (source 1)

Croissance du PIB réel (exprimée en pourcentage)	2014	2015	2016 (estimations)
Monde	2,8	2,7	2,2
Union Européenne	1,6	2,1	1,8
dont France	0,7	1,2	1,1
dont Pays-Bas	1,4	2,0	2,1
Amérique du Nord (pays de l'ALENA)	2,4	2,4	1,6
Asie-Pacifique	4,3	4,4	4,3
dont Chine	7,3	6,9	6,7
Moyen-Orient	2,6	2,3	2,5
Afrique subsaharienne	4,7	3,0	1,2
Amérique latine	0,8	-0,8	-1,4

2016 : Une croissance inférieure aux prévisions (source 1) et une forte disparité mondiale

Rétrospectivement, et malgré un démarrage difficile, l'année 2016 aura finalement reflété une relative stabilisation de l'environnement économique et financier global caractérisée par d'importantes divergences régionales, une légère décélération de l'économie chinoise, la chute des prix des matières premières et du pétrole et les conflits géopolitiques.

Ainsi :

- les pays producteurs de pétrole ont subi un impact négatif lié à la baisse des prix, lorsque dans le même temps l'effet positif des cours bas du pétrole pour les grands pays consommateurs a été plus faiblement perceptible. (sources 1, 2 et 3);
- en Europe, les craintes d'un vote en faveur du *Brexit* se sont concrétisées, générant une dévaluation rapide de la Livre Sterling à hauteur de 11%, suivi d'un léger rebond à compter de novembre (source 4);
- la croissance chinoise a poursuivi son ralentissement mais moins fortement que prévu et a dépassé légèrement les prévisions pour atteindre 6,5% (source 5);
- l'Iran a vu les premiers effets positifs de la levée des sanctions internationales à son encontre dont l'augmentation de sa production de pétrole, sans pour autant observer d'afflux de capitaux étrangers pour le moment (source 6);
- en Amérique latine, le Brésil a été marqué par la récession pour la seconde année consécutive, pénalisé par la chute des cours des matières premières mais aussi par la crise politique (source 7);
- l'année 2016 a de nouveau été marquée par des attaques terroristes à travers le monde. L'impact sur le tourisme a été important, en particulier concernant les clientèles asiatiques (source 8).

Prix du pétrole

Brent (en dollar par baril)	2015 Q1	2015 Q2	2015 Q3	2015 Q4	2016 Q1	2016 Q2	2016 Q3	2016 Q4
Cours moyen	53,9	61,7	50,2	43,6	33,7	45,5	45,8	49,2

Au premier trimestre, le *Brent* au dollar était à un niveau relativement bas soit 33,7 dollars le baril (*source 9 et 10*). Cette baisse du prix du *Brent* est due à l'excès de l'offre face à une demande qui reste éte. En réaction à cette suroffre, l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP) a décidé le 30 novembre 2016 de réduire sa production à 32,5 millions de barils par jour contre 33,6 millions (*source 11*).

Suite à cette décision les cours du pétrole ont clôturé l'année 2016 en hausse avec un *Brent* qui frôlait les 50 dollars au dernier trimestre 2016 (*source 9*). Le respect de l'accord de l'OPEP devrait conforter la tendance à la hausse du prix du pétrole en 2017.

Taux de change

Pour un euro (moyenne)	2015 Q1	2015 Q2	2015 Q3	2015 Q4	2016 Q1	2016 Q2	2016 Q3	2016 Q4
USD	1,13	1,11	1,11	1,10	1,10	1,13	1,12	1,08
GBP	1,3	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3	1,2	1,2
JPY	134,0	134,3	135,8	133,0	127,0	121,9	114,3	118,0
RUB	70,0	58,2	70,0	72,2	82,3	74,4	72,2	68,0
BRL	3,2	3,4	3,9	4,2	4,3	4,0	3,6	3,6

Pendant la majeure partie de l'année 2016, le dollar est resté dans une bande stable de 1,10 à 1,14 EUR/USD (*source 12*). Cependant, à la faveur du regain de croissance aux États-Unis et du resserrement annoncé des taux d'intérêt, il s'est à nouveau renforcé pour atteindre 1,08 EUR/USD à la fin 2016 (*source 12*). Les facteurs haussiers devraient se prolonger au cours de l'année 2017 (*source 13*).

En revanche, le vote du *Brexit* a provoqué une dépréciation importante de la Livre Britannique face aux autres monnaies dont l'euro. La faiblesse de la Livre est probablement appelée à se prolonger au cours de l'année 2017, tant que les incertitudes sur la forme du partenariat avec l'Union perdureront (*source 14*).

En 2016, le Real Brésilien a recouvré une partie de la dépréciation de l'année précédente, pour finir à 0,281 EUR/BRL (*source 12*). En 2017, ce regain devrait se poursuivre. La tendance est similaire en Russie, où le Rouble a recouvré une partie de ses pertes face à l'euro et au Dollar, et devrait continuer à se renforcer en 2017 (*source 12*).

2.1.2 Le contexte de l'industrie et la concurrence

2016 : une année record sur le plan de la rentabilité de l'industrie, aux disparités toujours marquées (sources 15, 16, 17)

L'année 2016 a marqué un record dans l'histoire du transport aérien avec un bénéfice net global de 35,6 milliards de dollars et une marge bénéficiaire nette de +5,1%. Ces bons résultats reflètent essentiellement l'effet positif associé à la baisse des prix du pétrole, ainsi qu'une utilisation plus intensive des avions (source 15).

Toutefois, les bénéfices ne sont pas répartis uniformément : les meilleurs résultats ont été obtenus par les compagnies nord-américaines affichant un bénéfice représentant plus de la moitié du bénéfice global (20,3 milliards de dollars) alors que les compagnies africaines, qui restent pénalisées par les conflits et l'impact de la baisse du prix des matières premières, ont enregistré des pertes de 800 millions de dollars en 2016. Les résultats des compagnies latino-américaines ont progressé par rapport à 2015 avec un résultat positif de 300 millions de dollars sous l'effet d'un début d'amélioration des perspectives économiques. Les compagnies européennes ont affiché un résultat stable par rapport à 2015 (7,5 milliards de dollars). Bien que toujours positifs, les résultats des compagnies asiatiques et du Golfe ont décliné cette année.

En 2016 le trafic aérien global a continué d'augmenter à un rythme dynamique selon IATA : +5,9%, et ce malgré les risques abondants auxquels a fait face le transport aérien (politiques, économiques ou de sûreté). Le coefficient mondial d'occupation des sièges est resté élevé en 2016 (80,2%) mais toujours au détriment de la recette unitaire au passager qui a baissé de -8% par rapport à 2015.

— Europe : la consolidation s'approfondit et les compagnies *low-costs* continuent de croître fortement

L'actualité des compagnies aériennes européennes a été riche en 2016, avec une consolidation qui s'est poursuivie au travers de *joint-ventures*.

Dans le groupe IAG, Iberia a rejoint le partenariat formé par British et Finnair avec JAL en octobre (source 18). Lufthansa a pu étendre et mettre en œuvre différents partenariats avec la signature de *joint-ventures* vers l'Asie avec Singapore Airlines (incluant aussi Swiss) (source 19) et Air China (source 20).

Certaines compagnies ont dû faire face à d'importantes difficultés : Air Berlin, dans laquelle Etihad a lourdement investi, a dû se restructurer et se recentrer sur le long-courrier. Turkish Airlines a dû faire face aux conséquences des attaques répétées sur son territoire et aux troubles politiques nationaux.

Les principales compagnies à bas coût en Europe ont poursuivi une croissance importante du nombre de passagers transportés en 2016 avec 7% pour easyJet, 15% pour Ryanair et 19% pour Wizz (source 21).

— Les compagnies nord-américaines affichent des bénéfices record pour la troisième année consécutive

Les compagnies américaines continuent de réaliser des performances financières record en 2016. Les consolidations entreprises ces dernières années soutiennent la forte rentabilité de la région, en dépit des pressions à la hausse sur les coûts (source 22).

Les compagnies américaines affichent clairement leur ambition de développer leurs partenariats par la formation de *joint-ventures* (en 2016, entre Delta et Aeromexico (source 23) et entre United Airlines et Air New Zealand (source 24)), mais les autorités américaines sont de plus en plus vigilantes aux demandes (par exemple, American et Qantas n'ont pas obtenu l'approbation (source 25). La demande d'approbation d'American Airlines, LATAM et GOL est toujours en attente (source 26)).

— Asie : une année 2016 toujours délicate pour les compagnies du Sud Est asiatique

Cathay et Singapour, soumises à une érosion de leurs recettes, ont entamé une revue de leur stratégie.

En 2016, le groupe HNA, déjà actionnaire à 49% d'Aigle Azur, a étendu sa participation financière dans de nombreux acteurs de l'industrie, avec une prise de participation de 13% dans Virgin Australia, (source 22), TAP (25% obligations convertibles) et 23% dans Azul (source 27).

— Les compagnies latino-américaines en progression sous l'effet d'un début d'amélioration des perspectives économiques

Au Brésil, les trois plus grandes compagnies - LATAM, GOL et Azul - ont continué à réduire leur offre domestique sur l'année 2016 (-12%, -5% et -6% respectivement sur les dix premiers mois de l'année 2016 vs 2015). À l'inverse, Avianca Brazil en a profité pour augmenter son offre (+15%) et gagner des parts de marché (+22%) (source 28).

En réponse à la croissance de la compagnie *low-cost* VivaColombia, Copa Airlines a lancé son alternative de business model *low-cost* sur le marché colombien en fin d'année 2016, sous le nom de Wingo. Dans la même idée, LATAM prévoit d'adapter sa structure tarifaire dès le début d'année 2017 pour les marchés domestiques en Amérique du Sud - Chili, Pérou, Brésil, Argentine, Équateur et Colombie (source 29).

— Afrique : un marché à fort potentiel avec cependant de fortes barrières à l'entrée pour les compagnies locales

En Afrique, l'absence de « marché unique », le niveau élevé de taxation, le coût du pétrole (21% plus élevé que sur le reste du marché) (source 30), la taille encore modeste du marché (à peine plus de 3% du trafic mondial), ainsi que la forte présence d'acteurs majeurs sur le long-courrier (source 31) verrouillent en partie l'accès au marché pour les compagnies africaines.

— La croissance des principales Compagnies du Golfe n'a pas été uniforme

Qatar a poursuivi sa politique de prise de participation dans des compagnies membres de l'alliance Oneworld (de 10% à 20% d'IAG, 10% de LATAM). Etihad s'est engagée dans la restructuration de ses partenaires les plus fragiles AirBerlin et Alitalia. Emirates a initié un *code-share* avec Copa et WestJet (sources 32 et 33).

Sources

1) Oxford Economics Snapshot January 2017, 2) Brookings, novembre 2016 : https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/09/5_baumeisterkilian.pdf, 3) Voxe.org, Why cheap oil fails to boost global Economy, avril 2016 : <http://voxeu.org/article/why-cheap-oil-fails-boost-global-economy-imf-view>, 4) Oxford Economics, The UK's vote for Brexit : what next ?, novembre 2016 : <http://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/presentations/349397>, 5) Oxford Economics, 2016 growth target in reach but heightened international uncertainty clouds 2017 outlook, décembre 2016 : <http://www.oxfordeconomics.com/my-oxford/publications/352763>, 6) Focus Economics, Iran Economic Outlook, janvier 2017 <http://www.focus-economics.com/countries/iran>, 7) Les Echos, Après une année folle le Brésil peut-il rebondir, décembre 2016 : <http://www.lesechos.fr/idees-debats/edits-analyses/0211556825714-apres-une-annee-folle-le-bresil-peut-il-rebondir-2050308.php>, 8) The Guardian, Terror attacks cost Paris region €750m in lost tourism, officials say, août 2016 <https://www.theguardian.com/world/2016/aug/23/terror-attacks-cost-paris-region-750m-in-lost-tourism-officials-says>, 9) Oxford Economics, GDP Snapshot Janvier 2017, 10) Investir Les Echos, Cette année fut celle du rebond pour le pétrole, Janvier 2017 <http://investir.lesechos.fr/marches/actualites/cette-annee-fut-celle-du-rebond-pour-le-petrole-1622246.php>, 11) La Tribune Afrique, Pétrole : le baril « fête » 2016 à son plus haut de l'année, Décembre 2016 <http://afrique.la Tribune.fr/finances-commodities/2016-12-30/petrole-le-baril-fete-2016-a-son-plus-haut-de-l-annee.html>, 12) Oxford Economics, exchange rates, Snapshot Janvier 2017, 13) CNBC, Dollar to hit parity with euro during 2017, says Goldman Sachs' chief economist, Janvier 2017 <http://www.cnbc.com/2017/01/09/dollar-to-hit-parity-with-euro-during-2017-says-goldman-sachs-chief-economist.html>, 14) The Guardian, Pound continues to fall against dollar amid 'hard Brexit' fears, Octobre 2016 <https://www.theguardian.com/business/2016/oct/10/pound-continues-to-fall-against-dollar-and-euro-amid-hard-brexite-fears>, 15) IATA, Communiqué n° 76) 2017, une autre année profitable pour les compagnies aériennes, December 2016, 16) IATA, Fact Sheet Industry Statistics, December 2016, 17) IATA, Economic Performance of the Airline Industry (briefing and notes), December 2016, 18) Déplacements Pro, Iberia a rejoint la *joint-venture* de JAL, British et Finnair, octobre 2016, http://www.deplacementspros.com/Iberia-a-rejoint-la-joint-venture-de-JAL-British-et-Finnair_a40182.html, 19) Singapore Air, SIA Welcomes CCS Approval Of Joint Venture With Lufthansa Group, décembre 2016, https://www.singaporeair.com/en_UK/mv/media-centre/press-release/article/?q=en_UK/2016/October-December/jr1116-161212, 20) Lufthansa Group, Lufthansa Group and Air China sign commercial *joint-venture*, novembre 2016, <https://www.lufthansagroup.com/en/press/news-releases/singleview/archive/2016/September/20/article/4669.html>, 21) Flight Global, Ryanair leads European LCCs' traffic gains in 2016, janvier 2017 <https://www.flightglobal.com/news/articles/ryanair-leads-european-lccs-traffic-gains-in-2016-432944/>, 22) Financial Times, China's HNA group snaps up stake in Virgin Australia, 2016, <https://www.ft.com/content/27810a4e-2687-11e6-8b18-91555f2f4fde>, 23) Delta, Aeromexico accept DOT's conditions; move to establish JV, Air Travel Weekly, December 2016 : <http://atwonline.com/airlines/delta-aeromexico-accept-dot-s-conditions-move-establish-jv>, 24) Air New Zealand-United Airlines *joint-venture* : 62% of NZ's long haul capacity operated under JVs, CAPA, March 2016, 25) US DOT rejects Qantas-American Airlines joint venture under pressure of unchecked consolidation, CAPA, December 2016 <https://centreforaviation.com/analysis/us-dot-rejects-qantas-american-airlines-joint-venture-under-pressure-of-unchecked-consolidation-314397>, 26) LATAM sources new study to highlight benefits of JV with IAG and American Airlines, CAPA, October 2016 : <https://centreforaviation.com/news/latam-sources-new-study-to-highlight-benefits-of-jv-with-iag-and-american-airlines-605858>, 27) CH Aviation, China's HNA Group completes acquisition of Azul stake, Août 2016 : <http://www.ch-aviation.com/portal/news/48322-chinas-hna-group-completes-acquisition-of-azul-stake>, 28) LATAM and GOL : Excess capacity could threaten arrival of crucial recovery in Brazil domestic market, CAPA, December 2016 : <https://centreforaviation.com/analysis/latam-and-gol-excess-capacity-could-threaten-arrival-of-crucial-recovery-in-brazil-domestic-market-316672>, 29) LATAM Airlines Group is the latest in the region to build an arsenal to combat the LCC threat, CAPA, November 2016 : <https://centreforaviation.com/analysis/latam-airlines-group-is-the-latest-in-the-region-to-build-an-arsenal-to-combat-the-lcc-threat-313641> <https://centreforaviation.com/analysis/air-new-zealand-united-airlines-joint-venture-62-of-nzs-long-haul-capacity-operated-under-jvs-271348>, 30) Quel avenir pour le transport aérien africain ?, La Tribune, novembre 2016 <http://www.la Tribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/qui-gagnera-la-bataille-du-ciel-africain-616657.html>, 31) Africa's international market : vision 2025, Airline Leader, août 2016 : <http://www.airlineleader.com/categories/regions/africas-international-market-vision-2025-294975>, 32) <http://www.jbsolis.com/2016/08/dubai-saudi-and-qatar-terminal-will.html>, 33) <http://gulffnews.com/business/aviation/abu-dhabi-adds-dh35-airport-fee-11845943>.

2.2 LA STRATÉGIE

2.2.1 Les ambitions du groupe Air France-KLM

L'ambition du groupe Air France-KLM est d'être un leader européen du transport aérien en proposant à tous les segments de clientèle des offres de transport adaptées entre l'Europe et le reste du monde ainsi que sur les liaisons intra-européennes au départ des marchés naturels du Groupe. Cette ambition se décline au travers des différentes marques du Groupe qui se positionnent sur des marchés complémentaires avec des modèles d'opérations propres.

Les marques de réseau, Air France et KLM, s'appuient sur un système de *hubs* autour de plateformes performantes à Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol, et tirent parti de leurs nombreux partenariats pour proposer un réseau mondial dense, ainsi que d'une large étendue de produits et de services de qualité que le digital permet de personnaliser toujours davantage pour répondre au mieux aux attentes des clients. Les marques point-à-point (HOP! Air France) et *low-cost* (Transavia) visent à apporter des solutions de transport efficaces pour les déplacements domestiques et intra-européens. Le groupe Air France-KLM entend également développer son positionnement d'acteur mondial de référence sur le marché de la maintenance aéronautique en s'appuyant sur un savoir-faire reconnu en termes de performance opérationnelle, d'innovation et d'expertise technique.

Enfin, l'expertise d'Air France-KLM dans le domaine du cargo permet de soutenir les activités aériennes du Groupe en contribuant de manière significative à leur équilibre financier.

2.2.2 Les atouts du groupe Air France-KLM

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, en 2017 Air France et KLM desserviront 134 destinations long-courrier dans le monde, dont 41 en Afrique, 26 en Amérique du Nord, 22 en Asie-Pacifique, douze dans les Caraïbes, trois dans l'Océan indien, quatorze en Amérique latine, seize au Moyen-Orient.

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.

Des *hubs* coordonnés

Le réseau du Groupe est coordonné autour des deux *hubs* intercontinentaux de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol qui figurent parmi les quatre plus importants en Europe. Ces *hubs* combinent les flux de trafic de correspondance avec ceux de point-à-point. Ce

système optimisé à grande échelle donne aux petits marchés accès au monde entier, et offre un programme de vol dense à même de répondre aux besoins de fréquence de notre clientèle.

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. Le Groupe porte une attention particulière à l'excellence de ses opérations, et KLM a reçu en 2016 la récompense *FlightStats* de la compagnie la plus ponctuelle au niveau mondial.

Un portefeuille de marques fortes en adéquation avec les attentes des clients

Avec les marques «Air France» et «KLM», le Groupe dispose d'un portefeuille de marques fortes bénéficiant d'une notoriété et d'une image exceptionnelle sur ses deux grands marchés nationaux comme à l'international.

La stratégie de portefeuille de marques a été renforcée ces dernières années ; la marque *low-cost* Transavia, déjà principale *low-cost* aux Pays-Bas, est devenue – grâce à un fort développement en France en 2016 – la première compagnie *low-cost* à Paris-Orly. Au global, Transavia offre désormais un large éventail de plus de 100 destinations.

Le programme de fidélité «Flying Blue» établit un trait d'union entre l'ensemble de ces marques, les *miles* «Flying Blue» étant utilisables sur les vols Air France ou KLM, ainsi que sur les vols Transavia. «Flying Blue» a reçu cinq récompenses lors des Freddie Awards 2016, dont le titre de «meilleur programme de l'année» pour la 4^e fois consécutive.

Un portefeuille de clients équilibré

Le choix du groupe Air France-KLM de satisfaire tous les types de clientèles en termes de réseaux, de produits et de prix lui a permis de bâtir un portefeuille clientèle équilibré.

Dans l'activité traditionnelle de compagnie de réseau (marques Air France et KLM), 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. Plus de 45% des passagers sont en correspondance chez Air France, et 65% chez KLM. De plus, près de 55% 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).

L'accélération du développement de Transavia – Pays-Bas, qui a transporté près de 13,3 millions de passagers en 2016, contre 10,8 millions en 2015, permet au Groupe de compléter son portefeuille de produits pour devenir la compagnie *low-cost* préférée des clients.

Une flotte performante

Air France-KLM poursuit une politique de renouvellement et de modernisation de sa flotte. Ainsi, en 2016 le Groupe a procédé à la sortie des derniers MD-11 Cargo de KLM, des derniers B747-400 d'Air France, et à la réception du premier B787-9

d'Air France. KLM a par ailleurs renforcé sa flotte de B787-9 qui comptait huit appareils à la fin 2016 et KLM Cityhopper a débuté le retrait de ses Fokker 70 avec l'introduction de quatre Embraer 175.

2017 verra la poursuite du retrait de la flotte de KLM Cityhopper des Fokker 70, remplacés par huit Embraer 175, l'introduction chez Air France de deux A320 *Sharklets* en renouvellement de deux A320 de première génération. À plus long terme, la modernisation de la flotte du Groupe s'exprimera par le retrait des B747-400 de KLM remplacés par des B787 et la mise en service des premiers A350-900 prévue en 2019 au sein d'Air France.

Pour sa part, Transavia verra sa flotte de base augmenter de neuf appareils en 2017, après une croissance de dix avions en 2016.

Par ailleurs, avec un important investissement sur le renouvellement de ses cabines, le Groupe offre un meilleur confort à ses passagers, réalise de substantielles économies de carburant et respecte ses engagements en matière de développement durable en limitant les émissions sonores pour les riverains et les émissions de gaz à effet de serre.

2.2.3 La stratégie du groupe Air France-KLM

La stratégie du Groupe, qui s'exprime au travers du projet « Trust Together », doit permettre à Air France-KLM de relever trois grands défis : capter sa part de la croissance du transport aérien mondial, faire progresser encore l'expérience client, et renforcer la Performance Opérationnelle du Groupe tout en mettant en œuvre les objectifs de compétitivité du plan « Perform 2020 ».

Reprendre l'offensive

Air France-KLM prévoit une croissance profitable de l'activité long-courrier comprise entre 2% et 3% par an jusqu'en 2020, en s'appuyant sur plusieurs leviers. Sur le plan des recettes le Groupe poursuivra sa politique d'alliances et d'intégration commerciale avec ses partenaires, tout en investissant dans ses outils actuels. Sur le plan des coûts, les actions engagées pour améliorer la compétitivité d'Air France et de KLM seront poursuivies. Air France connaîtra en particulier le développement d'un outil complémentaire – une nouvelle compagnie aérienne – adapté aux situations d'hyper concurrence et positionné sur des lignes structurellement déficitaires ou fermées au cours des dernières années.

— Création d'une nouvelle compagnie aérienne aux côtés d'Air France, compétitive, innovante et porteuse de croissance pour le *hub* de Paris-Charles de Gaulle

Cette nouvelle compagnie constituera la réponse du Groupe aux compagnies du Golfe qui se développent à bas coûts sur des marchés clés où Air France-KLM souhaite continuer à croître. Ce projet de reconquête est baptisé « Boost ».

Cette compagnie sera centrée sur les marchés hyper-compétitifs et permettra au Groupe d'être offensif en ouvrant de nouvelles

lignes, en ouvrant à nouveau des lignes fermées car non rentables, et en conservant au sein du Groupe des lignes menacées. Cette nouvelle compagnie proposera une offre simple, moderne et innovante, dont le positionnement ne sera pas *low-cost*. Elle proposera à ses clients des destinations business et loisirs, avec des standards comparables à ceux d'Air France en termes de qualité de produit et de professionnalisme des équipes.

Elle sera aussi un laboratoire de la capacité d'innovation du Groupe sur le produit, le digital et la technologie, la restauration, le design des cabines, les services et parcours client ainsi que les méthodes de travail.

Elle comptera dix avions long-courriers d'ici 2020 et exploitera environ 30% de lignes nouvellement créées. Elle comportera également une activité moyen-courrier d'alimentation du *hub* de CDG, et opérera avec des pilotes d'Air France sur la base du volontariat, avec des règles d'utilisation adaptées à son positionnement concurrentiel. S'agissant du personnel navigant commercial, une filière spécifique sera créée afin de permettre d'opérer cette nouvelle compagnie au niveau de coûts du marché. Les activités au sol, assurées par Air France, seront elles aussi optimisées en tirant parti au maximum de la digitalisation. Le cadre social de cette nouvelle compagnie fait l'objet de négociations avec les partenaires sociaux en début d'année 2017.

— Approfondissement des alliances

Air France-KLM renforcera son intégration commerciale avec ses principaux partenaires, pour bénéficier d'une position de marché élargie, pour tirer profit d'une mise en commun des réseaux de distribution, et pouvoir proposer une offre mondiale à ses clients sur chaque marché.

Le Groupe travaillera ainsi au renforcement de sa *joint-venture* transatlantique avec ses différents partenaires et ceux de Delta Air Lines, en Europe et en Amérique du Nord.

Vers la Chine, en plus de sa présence de leader européen en moyens propres, Air France-KLM s'appuie sur ses partenaires chinois – China Eastern, China Southern et Xiamen Airlines – et vise à renforcer encore les *joint-ventures* mises en place au cours des dernières années. Ces coopérations étroites permettent au Groupe et à ses partenaires chinois d'accroître et d'optimiser l'offre entre l'Europe et la Chine, et de proposer aux clients une desserte des villes secondaires chinoises.

En Inde, Air France-KLM poursuivra le renforcement de son partenariat avec Jet Airways, première compagnie aérienne privée indienne sur le marché intercontinental. Ainsi, en 2016 l'accord de *code share* qui lie le Groupe et la compagnie indienne a été étendu pour une meilleure desserte des villes indiennes, et une meilleure connectivité vers l'Europe et l'Amérique du Nord.

Enfin, le Groupe poursuit sa coopération avec la compagnie brésilienne GOL, initiée en 2014, et permettant aux clients d'Air France-KLM et de GOL de bénéficier d'un réseau qui relie désormais plus de 30 villes européennes à plus de 50 villes brésiliennes.

— Développement des marchés point-à-point au départ des marchés domestiques français et néerlandais

L'activité point-à-point, c'est-à-dire les vols court- et moyen-courrier sans correspondance dans un *hub* du Groupe, est actuellement exploitée par Transavia, HOP!, Air France et KLM.

Transavia, la compagnie *low-cost* du Groupe, aura comme priorité de se développer sur ses marchés domestiques français et néerlandais. En France, Transavia se renforcera sur certaines routes face aux compagnies *low-cost* et au TGV, et se développera sur les lignes européennes, au départ d'Orly et de la province.

La coordination commerciale entre Transavia et les autres compagnies du Groupe (HOP!, Air France et KLM) sera amplifiée afin d'élargir l'offre aux clients.

Concernant les opérations au sol à Paris-Orly et dans les escales françaises, Air France redéfinira un modèle opérationnel, escale par escale, pour concilier l'évolution des métiers et de l'activité.

— Renforcement de la croissance de l'activité maintenance

Le secteur de la maintenance aéronautique, avec une croissance prévisionnelle de 4,1% au niveau mondial sur les dix prochaines années, permettra à l'activité maintenance de poursuivre son développement et de consolider le leadership d'Air France-KLM sur ce secteur. À cet égard, Air France-KLM dispose d'un carnet de commandes représentant près de cinq années de chiffres d'affaires. La croissance d'Air France-KLM s'exprimera tout particulièrement au travers des activités moteurs et équipements, domaines de haute technologie industrielle à forte valeur ajoutée. Le développement des flottes mondiales d'avions de nouvelle génération offre des relais de croissance importants et AFI KLM E&M pourra capitaliser sur l'introduction au sein des flottes du Groupe des B787 et des A350 pour développer un rôle majeur sur cette ligne de produits. Enfin, Air France-KLM poursuit l'élargissement de son portefeuille de partenariats sur tous les continents, afin d'être présent au plus près de ses clients.

Enrichir la Relation Client pour créer davantage de valeur

Le Groupe entend renforcer le positionnement du client au cœur de sa stratégie au travers de son approche « Customer First », et accroître le *Net Promoter Score* de chacune de ses compagnies, en faisant de cet indicateur un réel outil managérial. L'objectif du Groupe est de devenir un leader du marché en matière de satisfaction client.

À cet effet, Air France-KLM investit dans les outils digitaux, la relation attentionnée avec ses clients et la montée en gamme pour se différencier de ses concurrents. Le Groupe va ainsi amplifier ses plans d'actions client avec des initiatives telles que :

- la personnalisation de l'expérience et de la relation grâce au *Big Data* ;
- la poursuite de la montée en gamme des produits et services, avec la suite du déploiement des cabines *Best* sur les avions long-courrier d'Air France, la modernisation de la *World Business Class* et le déploiement progressif du WiFi sur la flotte long-courrier du Groupe ;
- l'amélioration de la Performance Opérationnelle de ses compagnies.

L'amélioration de la Relation Client passe également par l'innovation dans le domaine de la distribution ; Air France-KLM tirera partie des nouveaux outils de distribution pour établir une plus grande proximité avec ses clients et proposer des offres adaptées, tout en réduisant les coûts.

Renforcer la Performance Opérationnelle et la compétitivité

La Performance Opérationnelle est un élément contributif essentiel de la satisfaction client et de la performance économique, dont le Groupe entend faire un domaine d'excellence. L'amélioration de la Performance Opérationnelle s'articule principalement autour d'initiatives d'optimisation des *hubs*, d'accroissement de l'utilisation de la flotte, et d'une démarche visant à simplifier les organisations et les rendre plus efficaces et plus agiles.

— Gagner en performance et en connectivité pour les hubs

Les *hubs* de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol occupent une place centrale dans la stratégie d'Air France-KLM et de ses partenaires. Le Groupe va renforcer ses actions afin d'en améliorer la Performance Opérationnelle et de soutenir la performance économique des activités long-courrier et moyen-courrier au départ et à l'arrivée des *hubs*, en poursuivant par exemple les programmes d'excellence opérationnelle mis en place par Air France et pour KLM, avec des leviers additionnels tels que l'autonomie des employés ou en s'inspirant des pratiques des partenaires du Groupe.

Le *hub* de Paris-Charles de Gaulle sera par ailleurs redynamisé, dans le cadre du projet « Boost », par le lancement de la nouvelle compagnie sur le réseau moyen-courrier, avec une offre simple, moderne et innovante.

Le *hub* d'Amsterdam-Schiphol sera renforcé par une plus forte coordination entre Transavia et KLM, notamment dans les investissements dans la flotte, le développement du réseau et le développement d'approches commerciales communes.

— Renforcer la compétitivité des opérations et l'utilisation de la flotte

Les objectifs de réduction des coûts unitaires – supérieurs à 1,5% par an sur la période 2017-2020 – visent à donner au Groupe la flexibilité nécessaire pour financer les investissements liés au plan de croissance de l'activité et concernent l'ensemble des postes de coûts.

Pour améliorer sa compétitivité, le Groupe entend agir sur tous les leviers, en poursuivant et en amplifiant les initiatives déjà engagées en termes de réduction des coûts unitaires. Air France-KLM portera ses efforts notamment sur la baisse des coûts de flotte en optimisant l'utilisation de ses avions.

Au travers notamment d'une démarche d'accroissement de l'utilisation des avions, déjà engagée au sein de KLM au travers du programme OpX, ce processus d'optimisation des actifs se traduira également par la recherche d'économies des coûts de propriété et de location de la flotte du Groupe.

— **Défendre l'activité cargo en soutien des activités de transport de passagers**

Au cours des dernières années, Air France-KLM a significativement réduit son activité d'avions tout-cargo pour se concentrer sur le transport du fret dans les soutes des avions passagers qui génère des recettes déterminantes dans l'équilibre économique des lignes du Groupe.

Afin de saisir les opportunités du marché, Air France-KLM poursuit le redimensionnement de son activité centrée sur l'utilisation des soutes des appareils long- et moyen-courriers. Le Groupe met l'accent sur la digitalisation et la simplification des *process* ainsi que sur la qualité de service.

— **Rendre les organisations plus efficaces et plus agiles pour faciliter les initiatives et accélérer les innovations**

Le chantier de simplification de l'organisation et les modes de fonctionnement va se poursuivre et s'intensifier. Air France va mettre en œuvre une nouvelle ambition pour ses salariés, concrétisée par des engagements en termes de reconnaissance, de développement professionnel, de capacité d'initiative, d'innovation et de cohésion interne, entre tous les métiers, assortie de plans d'actions concrets. La mise en place d'outils digitaux pour les salariés d'Air France-KLM et la digitalisation des processus seront accélérées afin de faciliter le travail collaboratif au sein du Groupe et d'accroître son agilité.

Poursuivre le lobbying en Europe et en France pour une concurrence plus équitable

Le Groupe poursuivra son lobbying au niveau européen pour une concurrence équitable avec les Compagnies du Golfe et *low-cost* et, au niveau français, pour réduire l'écart de compétitivité structurel dû aux taxes et redevances plus élevées.

Air France-KLM mène depuis plusieurs mois des actions auprès des autorités européennes et nationales en faveur d'une concurrence équitable avec les Compagnies du Golfe et les compagnies à bas-coûts. Le Groupe est en particulier engagé afin de faire valoir le fait que l'ouverture du marché européen du transport aérien vis-à-vis des pays tiers doit être conditionnée au renoncement par les États concernés au subventionnement de leurs transporteurs. Le Groupe défend par ailleurs une harmonisation de la réglementation applicable aux personnels mobiles du transport aérien en Europe et souhaite une surveillance étroite par les autorités nationales des pratiques de certaines compagnies s'apparentant à du « dumping social ». Enfin, le Groupe s'attache à faire en sorte de réduire l'écart de compétitivité structurel existant en France en raison de niveau de taxes, cotisations et redevances plus élevées que dans les autres pays européens.

La mise en œuvre du projet « Trust Together » vise à permettre de garantir la flexibilité financière du Groupe. Air France-KLM poursuivra ses efforts d'amélioration de sa compétitivité, en confirmant les objectifs de compétitivité de « Perform 2020 » et en améliorant le coût d'utilisation et de financement de sa flotte. L'objectif de réduction des coûts unitaires sur la période 2017-2020 est supérieur à 1,5% par an.

Le Groupe appliquera par ailleurs une stricte discipline des dépenses d'investissement, en visant chaque année un *free cash-flow* positif et en maîtrisant ses investissements. Pour 2017 et 2018, le niveau d'investissements prévu est compris entre 1,7 et 2,2 milliards d'euros par an. La maîtrise du ratio d'endettement restera la priorité, avec un objectif à fin 2020 de dette nette ajustée sur EBITDAR inférieur à 2,5x en milieu de cycle.

2.3 L'ACTIVITÉ PASSAGE RÉSEAUX

L'activité « passage » correspond aux services de transport de passagers sur vols réguliers des compagnies de réseau Air France, KLM et HOP!. L'activité passage premier métier du Groupe, représente près de 79% du chiffre d'affaires d'Air France-KLM.

En 2016, le Groupe a poursuivi une stratégie de discipline des capacités afin de restaurer sa compétitivité, tout en démontrant une agilité sur son réseau en ouvrant de nombreuses nouvelles liaisons. La modernisation de la flotte s'est accélérée, notamment avec l'entrée en flotte de huit B787-9 pour KLM et l'envol du 1^{er} B787-9 d'AF vers le Caire le 9 janvier 2017.

Avec l'annonce en novembre du programme stratégique « Trust Together », le Groupe affiche l'ambition de reprendre l'offensive pour redevenir un leader mondial du secteur aérien, à la fois sur le long-courrier mais aussi en renforçant l'alimentation du moyen-courrier au départ de ses deux *hubs* et en développant l'activité point à point au départ de la France et des Pays-Bas.

2.3.1 L'activité court et moyen-courrier

Un réseau enrichi de nouvelles liaisons

Le réseau court moyen-courrier demeure au centre de la stratégie du Groupe :

- sur le réseau court-courrier français, HOP! Air France relie les régions françaises entre elles avec la desserte quotidienne de 38 aéroports. En complément, le produit Navette répond plus spécifiquement aux besoins des clients voyageant pour motif « affaires » avec la desserte de cinq villes depuis et vers Orly (Marseille, Toulouse, Nice et Bordeaux et Montpellier depuis octobre 2016);
- le réseau moyen-courrier est construit autour des *hubs* de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol, offrant de multiples opportunités de correspondance en Europe. Il propose un programme de vols attractif accompagné d'une nouvelle offre tarifaire adaptée aux besoins de tous les voyageurs, grâce aux trois tarifs disponibles quel que soit le moment de l'achat du billet (Light, le voyage le plus simple, Standard le plus économique et Flex le plus flexible). Cette nouvelle offre est disponible sur l'ensemble du réseau Europe pour Air France et KLM.

Après plusieurs années de restructuration, ayant permis un redressement significatif des résultats, 2016 a vu l'ouverture de quatorze nouvelles liaisons sur le réseau court et moyen-courrier : dans un contexte où les *low-cost* poursuivent leur croissance, le Groupe montre sa capacité à s'adapter aux évolutions de tendance et à saisir les opportunités.

KLM a ouvert en quotidien Inverness (Écosse), Southampton (Angleterre), Dublin (Irlande), Dresde (Allemagne), Gênes (Italie), Valence, Alicante et Ibiza (Espagne). Au départ de Paris-Charles de Gaulle, Air France a ouvert Cracovie (Pologne) et Oran (Algérie) avec quatre vols par semaine, Glasgow (Écosse), Biarritz, Ajaccio

et Calvi, ainsi que Rennes Amsterdam, avec des vols quotidiens. Une approche « Test & learn » permettant d'ouvrir à la fois des destinations desservies toute l'année mais aussi des destinations saisonnières.

Le Groupe poursuit cette stratégie offensive en 2017. KLM ouvre au départ d'Amsterdam neuf nouvelles destinations : Gdansk (Pologne) Porto (Portugal) Graz (Autriche) Malaga (Espagne), Split (Croatie), Cagliari, Catane (Italie), London City (Angleterre), Dublin (Irlande).

Air France se renforce en Afrique du Nord : Oran (Algérie) sera desservie quotidiennement dès l'été 2017, et Marrakech et Agadir (Maroc) (durant la pointe été pour cette dernière) seront nouvellement opérées avec trois fréquences par semaine. Deux autres nouvelles destinations viennent s'ajouter au départ de CDG : Porto (Portugal) et Palma de Majorque (Espagne) (pointe été pour cette dernière). Des ouvertures permises grâce à une utilisation plus intensive de la flotte. Au départ des provinces françaises (Marseille, Bordeaux, Nice et Toulouse), neuf nouvelles liaisons loisirs vers l'Europe, dont Athènes, Tel Aviv, Malte ou encore Ibiza, desservies durant la pointe été participent de cette démarche, et contribuent à reprendre l'offensive sur le marché point-à-point.

Flotte et montée en gamme du produit

Sur les lignes moyen-courrier, la montée en gamme des cabines se poursuit avec 25 A320 modifiés Best & Beyond depuis fin octobre 2016 et le lancement de la modification des onze A321 d'Air France, intégrant en particulier des prises USB individuelles.

Depuis novembre 2016, Air France a également amélioré son offre à bord en cabine Economy sur les vols les plus longs (d'une durée égale ou supérieure à 2h50) en proposant une restauration chaude : un petit déjeuner le matin ou un repas le reste de la journée, conçus pour satisfaire la gourmandise. Les enfants bénéficient d'une offre adaptée, composée essentiellement de produits issus de l'agriculture biologique.

2.3.2 L'activité long-courrier

Un redéploiement des capacités vers les zones en croissance

Sur le long-courrier, le Groupe maintient en 2016 une stratégie de croissance modérée et rentable. Dans un environnement de plus en plus incertain, le Groupe s'appuie sur son réseau équilibré pour redéployer ses capacités des zones les plus difficiles vers les zones en croissance, en ouvrant aussi de nouvelles destinations.

Évolution des capacités par zones géographiques

En Amérique du Nord, le Groupe poursuit sa croissance, avec son partenaire en *joint-venture* Delta Airlines. Air France a ouvert New York JFK au départ d'Orly en complément des vols proposés au départ de CDG. KLM a ouvert Salt Lake City avec trois vols par semaine et Miami avec trois vols par semaine (liaison saisonnière, uniquement en hiver). La desserte de Dallas au départ d'Amsterdam a été suspendue.

En Amérique centrale & en Amérique latine, le Groupe a ouvert au départ de CDG San José (Costa Rica) avec deux fréquences par semaine mais a suspendu la desserte de Brasilia du fait du contexte toujours difficile au Brésil.

En Asie, KLM a ouvert Colombo (Sri Lanka) avec deux liaisons par semaine et Astana avec quatre vols par semaine (Kazakhstan). Les dessertes de CDG-Jakarta (Indonésie) et d'Amsterdam Fukuoka (Japon) ont été suspendues. Ces destinations restent accessibles notamment grâce aux partenaires du Groupe. En Inde, le Groupe renforce sa présence avec la signature d'un accord de partage de codes avec Jet Airways.

Au Moyen-Orient, Air France et KLM ont repris la desserte de Téhéran, pour accompagner la reprise progressive des échanges avec l'Iran. La liaison Amsterdam-Le Caire (Égypte) a été suspendue; en parallèle la desserte du Caire au départ de Paris CDG est renforcée, la destination étant desservie en B787-9 depuis janvier.

En Afrique, KLM relie depuis octobre Windhoek (Namibie) à Amsterdam trois fois par semaine en continuation de Luanda (Angola).

En 2017, Le Groupe renforce sa présence en Afrique avec l'ouverture d'Accra (Ghana) à raison de trois fréquences hebdomadaires au départ de Paris, et de Freetown Monrovia au départ d'Amsterdam. Cape Town (Afrique du Sud) sera desservie toute l'année au départ de Paris, y compris l'été.

KLM ouvrira Minneapolis, consolidant ainsi la présence de la *joint-venture* transatlantique. Cartagena (Colombie) sera nouvellement opérée, en continuation de Bogota, alors que la desserte de Cali sera suspendue. La liaison Amsterdam-Doha (Qatar) est suspendue.

Air France desservira également nouvellement Cancun (Mexique) durant l'été, et Malé (Maldives) avec deux fréquences hebdomadaires à partir de l'hiver 2017 (liaison saisonnière).

Renouvellement de la flotte & montée en gamme du produit

La modernisation de la flotte s'est accélérée : l'année 2016 a débuté avec la sortie emblématique des derniers B747-400 de la flotte Air France tandis que KLM a réceptionné six nouveaux B787-9. L'envol du premier B787-9 d'Air France vers le Caire a eu lieu le 9 janvier 2017. L'entrée d'avions de dernière génération plus efficaces s'inscrit dans la continuité de la montée en gamme. Les B787 d'Air France et KLM sont ainsi entièrement connectés. Pour Air France ils sont équipés des dernières cabines de voyage *BEST*, avec un siège entièrement repensé pour la *Premium Economy*.

La montée en gamme s'accélère sur le reste de la flotte : à la fin de l'hiver 2016-17, l'ensemble de la flotte B777 de KLM sera équipée de la *World Business Class*, et le retrofit de la flotte A330 sera terminé, permettant de proposer jusqu'à plus de 25 sièges par avion. Le Net Promoter SCORE excellent de KLM a clairement été soutenu par l'investissement dans la flotte. Les huit nouveaux B787 Dreamliners de KLM offrent à ses passagers le WiFi. Ils sont équipés d'un système de divertissement à bord à la pointe de la technologie, des sièges qui se transforment en lits parfaitement plats avec plus d'espace pour les jambes dans la cabine *Economy*.

Enfin, KLM a presque terminé la montée en gamme de sa flotte de douze B777-300s. En 2017, elle commencera à installer les nouveaux sièges « full flat » dans ses avions A330-300 et A330-200, pour arriver à 100% de sièges « full flat » d'ici la fin de 2018.

Pour Air France, fin 2016, 34 B777 sont équipés des nouvelles cabines *BEST* proposées aux clients des quatre cabines (*La Première*, *Business*, *Premium Economy* et *Economy*) et sont déployés sur 34 destinations cet hiver.

Deux nouveautés à souligner : depuis mai 2016 un service personnalisé à la place est proposé aux clients *Business* à bord de certains vols vers Singapour et New York. Ce service a insufflé une nouvelle énergie tant pour les clients que pour les personnels navigants qui ont pu bénéficier d'une formation spécifique en partenariat avec l'institut Paul Bocuse. Et depuis avril 2016, une offre au départ de JFK permettant aux clients voyageant en *Business* sur un vol de nuit au départ tardif, de dîner au salon avant d'embarquer à bord pour une réelle optimisation des heures de sommeil.

Cette année encore, de nombreux prix ont récompensé la dynamique amorcée. Air France s'est en effet distinguée dans le classement Skytrax en étant sur le podium des meilleures compagnies au monde en *Première* et en entrant pour la première fois dans le top dix des meilleures compagnies en *Business*. Air France a également remporté deux prix qui récompensent tous les efforts menés en matière de Relation Client : le trophée TNS 2016 de la Relation Attentionnée et la palme de « l'Esprit de Service 2016 ». Enfin, pour la première fois en 2016, Air France a innové avec le lancement de deux hackathons autour du redesign du parcours Kids Solo, puis autour de la thématique « Airport disruption » (afin d'offrir aux clients un traitement rapide et efficace face à une irrégularité et une assistance personnalisée). Une nouvelle méthode agile de co-création permettant de renforcer la collaboration entre les différents métiers (Digital, Expérience Client, Informatique). En février 2017, Air France innovera d'une nouvelle façon en organisant le premier « Junior Lab ». Une occasion rêvée pour inviter les enfants des collaborateurs d'imaginer l'avion connecté de demain.

En 2016, KLM a augmenté ses investissements orientés vers le client et les produits. Ses ambitions ont été portées par ses salariés, qui se sont investis pour améliorer l'expérience de voyage de ses clients. KLM a aussi investi dans l'amélioration de ses produits et services pour que les clients se sentent reconnus, à leur aise et touchés. Une amélioration du Net Promoter SCORE montre que la stratégie renouvelée de Customer intimacy est en train de porter ses fruits.

Pour accompagner sa nouvelle stratégie d'entreprise, KLM a franchi une nouvelle étape avec sa stratégie de *Customer intimacy*. Ainsi, KLM a investi environ 2 millions d'euros par jour dans des nouveaux produits, équipements et services, pour servir ses clients tout le long de leurs voyages. En 2016, KLM a intégré une culture plus alignée avec l'expérience cliente souhaitée. Le *KLM Compass*, qui a été lancé cette année, souligne l'importance que la Société accorde aux clients.

2.3.3 Renforcement des hubs

Renforcement de l'attractivité du hub de CDG

L'année 2016 et l'exploitation du hub de CDG ont été marquées par l'accroissement des mesures de sûreté dans les aéroports français en lien avec la situation géopolitique. En étroite collaboration avec les services de l'État, Air France et son partenaire Paris Aéroport ont mis en place un plan d'actions pour minimiser les temps d'attente aux frontières et favoriser à moyen terme le déploiement de passages automatiques aux frontières. Le hub d'Air France continue le déploiement des e-services. 2016 a vu la généralisation des systèmes automatisés permettant la dépose bagage et l'embarquement autonomes. Pour les clients, c'est une source de simplification et d'accélération des parcours, une réduction du stress et un accroissement du temps libre. Dans le classement Skytrax, l'aéroport de CDG continue sa progression en gagnant quinze places : il est désormais 33^e aéroport au monde et il atteint pour la première fois la 10^e place parmi les aéroports de plus de 50 millions de passagers. Une nouvelle structure du programme des vols d'Air France a été déployée au passage à la saison hiver 2016. L'activité a été anticipée de 30 à 60 minutes le matin pour permettre de rendre plus attractifs les vols programmés dans l'après-midi. Le transfert des vols vers ces horaires permet de lisser les pointes d'activité, de libérer de la capacité pour la croissance future et de gagner en Performance Opérationnelle (ponctualité au départ et retard moyen, réussite des correspondances clients et bagages).

Une croissance forte à Schiphol

L'aéroport d'Amsterdam-Schiphol est l'aéroport comptabilisant le plus grand nombre de mouvements de trafic aérien en Europe et le 3^e aéroport européen en nombre de passagers (64 millions en 2016). C'est le résultat d'une politique de croissance volontariste, le trafic aérien ayant crû de 6,3% en 2016. Le plafond de 500 000 mouvements par an devrait ainsi être atteint dès 2017, plus tôt que les prévisions initiales pour 2020.

Cette forte croissance a généré des difficultés opérationnelles pour KLM et ses partenaires, alors que les infrastructures arrivent à saturation. Du fait de l'encombrement accru du Hall de départ numéro un ainsi qu'au filtre de sécurité numéro un, KLM travaille avec Schiphol sur la construction d'un terminal temporaire sur le sous-sol Sud afin d'augmenter la capacité d'enregistrement de KLM. Ce terminal sera fini en avril 2017 et restera opérationnel pendant trois ans.

En 2016, KLM a continué d'investir et d'innover à Schiphol. Le Groupe attend avec impatience la montée en gamme prévue de la gare ferroviaire de Schiphol et de l'infrastructure qui l'entoure, ce qui va augmenter l'accessibilité de l'aéroport pour les passagers. La Société a également investi dans la rénovation d'un immeuble fret de pointe afin de gérer le courrier et les colis d'une manière plus efficace. Cet immeuble devrait être opérationnel d'ici le deuxième semestre de 2017.

Enfin, un enjeu majeur pour KLM concerne la création d'une situation de concurrence équitable, en ce qui concerne notamment les coûts de sécurité supportés par les compagnies aériennes aux Pays-Bas. Les coûts de sécurité ont augmenté de 51% entre 2003 et 2015 et sont amenés à croître dans les années qui viennent en raison des événements géopolitiques.

2.3.4 Accélération des initiatives centrées sur le client pour devenir le numéro un en matière de *Customer Intimacy*

Dans le cadre de Skytrax, les passagers ont noté la qualité de l'expérience client pour chaque compagnie aérienne, en termes de produit et de standards de service tant au sol qu'en vol.

En 2016, Air France a remporté deux prix : pour le meilleur service de restauration dans son Salon Première classe (pour la troisième année consécutive) et les meilleurs accessoires de confort de Première classe. Air France a également été classée 3^e pour sa Première Classe (10^e en 2015). Plus globalement, Air France est classée 14^e dans le Top 100 (+1 par rapport à 2015) et se rapproche du Top 10.

KLM continue d'améliorer son classement Skytrax chaque année (24^e en 2016 et 28^e en 2015) ainsi que son Net Promotor SCORE (NPS), l'indicateur de performance clé lié à la satisfaction et à la recommandation client (qui mesure la fidélité de nos clients et l'expérience de la marque). En 2016, il a augmenté de +2 points.

Le groupe Air France - KLM poursuit son succès numérique

Dans un contexte de l'évolution rapide des besoins des consommateurs, de la révolution numérique, et du paysage changeant du secteur du voyage, Air France-KLM continue d'être à l'avant-garde dans l'innovation digitale. La stratégie digitale va jouer un rôle clé dans l'ambition du Groupe pour devenir le numéro un en matière de *Customer intimacy*.

Le Groupe travaille en permanence pour rendre l'expérience client riche, que ce soit en ligne ou à bord. Des partenariats sont développés avec des marques comme Uber, Airbnb, AccorHotels, Allianz pour offrir à nos clients des solutions « porte à porte », les passagers sont invités à noter et à évaluer leur vol à l'arrivée, et notre personnel au sol et l'équipage sont en outre équipés de tablettes et d'applications pour toujours proposer un service personnalisé et à jour.

Les initiatives du Groupe dans le domaine du numérique ont été de nouveau reconnues et récompensées, avec entre autres un Webby Award pour KLM pour son Meilleur Service Client pour FlightFunding, KLM comme meilleure compagnie aérienne sur le marché néerlandais, une première position pour le site Internet d'Air France en tant que « Meilleur de sa catégorie » dans l'enquête Google « Mobile Masters », une récompense « Travel d'or » pour le meilleur site Internet de compagnie aérienne en France et, pour la troisième année consécutive, Air France a été élue comme la marque la plus développée socialement en France sur Facebook (Social Bakers).

Sites internet & mobile

Nos clients sont constamment en ligne : qu'ils organisent un voyage, explorent leur destination, ou partagent leurs souvenirs, ils sont sur Internet, avec plusieurs dispositifs. Avec près de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires généré *via* ses canaux en ligne, le Groupe renforce la performance des sites Internet et des applications mobiles de ses marques.

À elles deux Air France & KLM ont une présence commerciale en ligne sur plus de 100 marchés, pour soutenir leur puissant réseau dans le monde entier. La vente directe en ligne continue de grimper. Un billet sur trois est vendu *via* AF.com et KLM.com.

Le mobile offre des services de haute valeur ajoutée. 2016 représente une étape importante dans la dimension digitale d'Air France et de KLM puisque le mobile devient le premier point de contact digital avec 56% du trafic. KLM a lancé l'application de base KLM sur iOS et Android, avec la même offre sur téléphone, tablette et montre connectée. En outre, l'application KLM Press a été introduite, permettant aux passagers de disposer d'un accès à un éventail de journaux internationaux sur leur smartphone ou tablette.

L'application mobile Air France, disponible depuis 2013, a été repensée en 2016 avec des interactions personnalisées : c'est-à-dire le Suivi Bagages, l'appli Air France Presse, Travel By Air France, la carte d'embarquement dématérialisée et des informations en temps réel sur l'état du vol, l'arrivée des bagages et la porte d'embarquement. Air France a été la première compagnie à lancer une application de presse et de divertissement en 2013. En 2017, les efforts seront centrés sur la géo-localisation et les notifications en temps réel, l'adaptation des offres et des services aux besoins précis des clients en fonction de leur emplacement.

Le site mobile d'Air France a reçu le prix « Best in Class » des Mobile Masters Awards (enquête de Google).

Autres initiatives & nouveaux formats commerciaux

Les efforts d'innovation des « pure players », qu'ils soient producteurs ou distributeurs, forcent les « acteurs historique » à être toujours plus en avance sur les attentes spécifiques des clients qui réservent en ligne. En plus de prêter une attention particulière aux tests utilisateurs sur l'optimisation de la navigation et la mise en œuvre de nouvelles fonctionnalités, Air France et KLM lancent de nouveaux formats commerciaux. Air France a présenté La Collection Air France ; une nouvelle source de revenus pour les ventes en ligne. Cette nouvelle proposition premium propose à ses clients des ventes privées de packs, incluant le vol, l'hôtel et le transfert. En outre, de belles vidéos à 360° inspirantes sont disponibles *via* Travel By Air France. Et pour permettre aux clients de choisir leurs vols en fonction de leur expérience à bord, ils ont maintenant accès à toutes les informations et images sur les services qui leur seront directement proposés dans le flux de réservation. Entre autres choses, KLM a présenté un nouveau e-billet et une nouvelle carte d'embarquement, un site de connexion à bord, l'option Suivre mes bagages et un accès en libre-service au Schengen Lounge 25 à Schiphol.

I. Être là où sont nos clients

« Air France-KLM Digital » est convaincue que « nous devrions être là où sont nos clients ». Les clients devraient être en mesure de contacter Air France et KLM *via* le canal de leur choix sur tous leurs appareils.

En 2015, KLM a activé le bouton Messenger sur sa page Facebook, ce qui permet aux clients de contacter KLM encore plus directement, *via* la messagerie privée. Les échanges ont augmenté de 40%, ce qui prouve que les clients apprécient cette forme de communication, se sentant à l'aise au moment de partager des informations *via* une plate-forme plus personnelle comme Messenger. Aujourd'hui, plus de 50% de tous les messages entrants sur KLM proviennent des médias sociaux *via* Messenger, soit environ 50 000 messages

par semaine. En 2016, KLM a développé encore davantage son service social aux clients sur Messenger, en leur proposant la possibilité de recevoir tous les documents et toutes les informations du vol en une seule vue d'ensemble. Air France fera de même durant le T2 2017. Air France propose déjà actuellement des services clients 7/7 en neuf langues sur Facebook, Twitter, WeChat, Sina Weibo et Kakao Talk, avec une présence 24h/24 en anglais et en français. KLM propose à ses clients un service 24h/24 et 7 jours sur 7, dans douze langues différentes : Néerlandais, Anglais, Allemand, Espagnol, Portugais, Italien, Français, Norvégien, Russe, Japonais, Chinois et Coréen sur divers canaux tels que Facebook, Messenger, WeChat et Twitter. KLM reçoit 100 000 mentions par semaine *via* ces différentes plates-formes.

II. Personnalisation

Air France-KLM a développé, au cours de ces dernières années, une forte expertise en termes de technologies *Big Data*. En 2014, le Groupe a décidé d'investir fortement dans le *Big Data* pour mieux tirer parti de la quantité croissante des données client disponibles dans ses systèmes. Depuis 2015, Air France et KLM disposent de leur propre plate-forme *Big Data* Client élaborée en interne, et collectant les données de leurs 90 millions de clients annuels. En 2016, cette plate-forme a été connectée à toutes les sources de données afin de créer une vision à 360° des clients et de permettre la personnalisation à chaque point de contact pour générer davantage de revenus, en mettant de l'avant des options payantes et des offres commerciales contextuelles et personnalisées.

Pour rendre toutes ces informations client disponibles sur le Marketing numérique, une plate-forme de gestion des données (DPM) est également en place pour Air France et KLM. Elle permet de combiner toutes les données internes aux données comportementales en ligne, en temps réel, pour une analyse fine et *via* un apprentissage automatique. Mais surtout, cela rend les décisions d'achat médias plus intelligentes et permet de proposer des contenus hautement personnalisés. De plus, Air France et KLM ont développé un « retargeting » (en affichant une petite annonce à un utilisateur avec la destination qu'il a recherché auparavant sur le site Internet) sur les nouveaux canaux tels que la publicité en ligne, les e-mails et les médias sociaux. Un moteur de recommandation, élaboré par la Recherche opérationnelle en interne, qui permet de personnaliser les destinations à afficher dans un e-mail pour chaque client, en fonction de ses précédentes destinations, est également utilisé. Ces communications pertinentes et personnalisées ont des répercussions très positives sur les taux d'ouverture et le taux de conversion des emails, et par conséquent, sur les ventes de billets.

En cas d'irrégularités, la plate-forme de données permet à nos agents frontline de prendre soin de nos clients de manière personnalisée et humaine. Dans leur interaction avec les entreprises du secteur des services, les clients expriment de plus en plus une préférence pour les marques qui sont capables de leur offrir un véritable contact humain, empathique et adapté à leurs besoins. Depuis plusieurs années, Air France et KLM ont poursuivi leur valorisation du personnel frontline pour résoudre les problèmes et améliorer l'expérience client sur le terrain et de façon proactive.

Depuis octobre 2016, les membres d'équipage disposent d'un iPad pour répondre directement aux préoccupations de nos clients avec des gestes commerciaux concrets (EMD - *Electronic Miscellaneous Document, miles*, nos bons cadeaux sur le Duty Free).

Ils ont également la possibilité d'offrir des petits cadeaux artisanaux même sans aucun incident. Cela permet à l'équipage de disposer davantage de variétés de petites attentions en cas d'incidents ou simplement de relation attentionnées à bord, pour créer un effet de surprise, et d'avoir plus d'options pour se connecter avec les passagers et de connaître leur réaction. Les cadeaux sont un déclencheur de dialogue entre l'équipage et nos clients.

Aux aéroports de CDG et de Schiphol, une installation de trolleys pour Air France & KLM offre boissons, aliments pour bébé et autres collations aux clients lors de l'attente avant l'embarquement.

Grâce à ces importantes mesures prises en 2015 et 2016, Air France-KLM fait déjà partie des quelques entreprises dans le monde entier qui collectent et utilisent leurs données online et offline afin de proposer à leurs clients des offres et des services personnalisés. En 2020, la priorité sera portée sur les données afin de les exploiter et de personnaliser les offres et le Groupe prévoit quelques 200 millions d'euros de recettes supplémentaires.

Air France - KLM continue d'innover tout au long du voyage du client

Air France a incroyablement renforcé l'expérience client à l'Aéroport en 2015 afin de répondre aux besoins du client.

Après le lancement du service « Imprimer mon étiquette bagage à domicile », en janvier 2014, ce nouveau service s'est révélé très populaire, pour atteindre 2,5 millions d'étiquettes émises tant sur les liaisons intérieures françaises que sur les longs courriers. Ces étiquettes représentent maintenant une moyenne de 10% des étiquettes émises à Orly (en atteignant 15% certains jours). Air France est l'un des leaders mondiaux en termes d'impression d'étiquettes bagages à domicile et travaille activement à l'étape suivante : l'Étiquette Bagage Électronique (ou Permanente) qui sera testée sur les liaisons intérieures françaises en 2017.

En conséquence du concept « Aruba Happy Flow », KLM testera l'auto-embarquement biométrique (basé sur la reconnaissance faciale) lors du 1^{er} semestre 2017.

Air France et KLM travaillent également sur de nouveaux concepts et services permettant de guider les passagers à l'intérieur du terminal de l'aéroport : plusieurs options et technologies sont mises à l'essai pour ouvrir la voie à une toute nouvelle expérience client dans les années à venir : informations en temps réel sur le temps d'attente, guidage interne vers la zone d'enregistrement, la porte d'embarquement, etc.

En mars 2016, de concert avec un consortium d'Universités européennes, KLM a testé « Spencer » : un robot intelligent, conçu pour guider les passagers en transit à Amsterdam Schiphol. Ce test a permis aux chercheurs d'améliorer davantage leur concept.

À bord, Air France-KLM a annoncé le développement de la connexion Wi-Fi sur toute sa flotte long-courrier. Après avoir déployé le B787 connecté (déjà en service depuis fin 2015), l'installation d'une connexion Wi-Fi à bord de ses A330 et B777 sera lancée durant la seconde moitié de 2017. L'objectif est d'équiper la majorité de la flotte d'ici 2020.

Depuis décembre 2016, l'expérience de repas en réalité augmentée – version prototype – est prête pour une utilisation pour KLM et bientôt pour Air France. L'expérience est possible sur deux plateformes différentes, mobile et HoloLens. La version mobile n'est disponible que pour Android. L'expérience de repas vise à fournir des informations au passager concernant les options de menu à bord. L'application fournit des détails sur les différentes options, comme les ingrédients, les allergies alimentaires et des informations pouvant être pertinentes pour les passagers ayant des préférences alimentaires ou suivant des régimes alimentaires. De plus, les repas À la Carte ont été inclus dans l'application pour promouvoir ce type de produit. Un test utilisateur est prévu pour mars 2017.

Air France-KLM a également poursuivi son développement de services connexes afin de fournir plus de choix aux clients. Elle a fait de la réservation à l'avance des sièges sur tous les long-courriers une option payante, tout en conservant le choix de sièges gratuits pour tous ses clients à l'enregistrement. Par ailleurs, les premiers B787 de KLM et d'Air France permettent aux clients d'acheter l'accès à Internet pendant le vol. Enfin, l'introduction de nouveaux tarifs pour les passagers sans bagage en soute sur le réseau Europe rendra possible, en 2017, la création de nouvelles recettes bagages.

Le Programme de fidélité « Flying Blue » renforce son attractivité et prépare sa nouvelle ambition

Le programme « Flying Blue » s'est étendu à plus de 27 millions de membres depuis la fusion des programmes Fréquence Plus (AF) et Flying Dutchman (KL) en 2005. Ce nombre n'a cessé de croître à un taux constant d'un nouveau membre toutes les 20 secondes durant cette période et cette tendance s'est même accélérée en 2016 avec plus de 2 millions de nouveaux membres. « Flying Blue », ses 37 compagnies partenaires et quelques 100 autres partenaires, ont remporté cinq Freddie Awards (sur six), dont le prestigieux « Programme de l'Année » et la « Meilleure Carte Affinity » partagée avec American Express, pour la troisième année consécutive. En 2016, « Flying Blue » a lancé des avantages instantanés pour ses clients Ivory, à savoir une remise immédiate de 10€ sur la première pièce de bagage et une remise de 10% sur les options de siège payant. En outre, les mécanismes d'upgrade en *miles* ont été révisés et ont été facilités : il est maintenant possible de payer un upgrade en *miles* quel que soit le prix initialement payé. Enfin, deux nouvelles possibilités de billets prime ont été développées pour étendre la gamme des sièges éligibles des billets prime. « Flying Blue » poursuit également sa transformation numérique et sa recherche de personnalisation. Il est encore possible de rejoindre rapidement le programme à bord des vols en communiquant avec l'équipage de cabine équipé d'iPads, et de recevoir ses *miles* automatiquement créditées après le vol. Le site Internet flyingblue.com est en train d'être complètement repensé et sa nouvelle version, enrichie de nouvelles fonctionnalités, devrait être opérationnelle début 2018. « Flying Blue » a envoyé plus de 250 millions d'emails en 2016, avec un souci constant de personnalisation et dans le respect des préférences de ses membres. Le nombre d'emails ouverts est très élevé, ce qui reflète l'intérêt de nos clients pour ce type de communications. À la fin de 2015, Air France-KLM a décidé de revoir entièrement le programme « Flying Blue ». Les principales décisions liées à ce changement ont été prises en 2016, dans le but de mettre en œuvre le nouveau programme en 2018 et une phase de préparation, incluant une phase technique, en 2017. Cependant,

de la même manière qu'en 2016, et malgré les projets en cours, « Flying Blue » continuera à développer de nouveaux avantages pour ses clients tout au long de 2017.

La communication au service de la transformation

En 2016, la transformation du Groupe, avec la poursuite de sa montée en gamme, la promotion de ses innovations, notamment dans le domaine des services numériques, et la présentation de son plan stratégique « Trust Together », a été largement relayée par les médias. Air France a poursuivi ses travaux visant à promouvoir ses nouveaux produits et services moyen/haut de gamme, y compris l'arrivée de son premier B787 Dreamliner en décembre. Au cours de l'année, le sujet de la montée en gamme a totalisé plus de 2 000 articles dans la presse écrite et audiovisuelle et à un public Twitter de près de 300 millions d'utilisateurs (somme des comptes Twitter potentiellement exposés à des messages). Le projet « Trust Together », dévoilé par Jean-Marc Janaillac en novembre, a également suscité une forte audience des médias, avec plus de 4 000 publications dans la presse écrite et audiovisuelle durant les derniers mois de l'année.

KLM a encore une fois attiré l'attention du consommateur avec des campagnes exceptionnelles. Un point fort de l'année a été l'introduction du B777 orange, suivi de la nouvelle publicité KLM « Moving Your World ». La vidéo du grand buffet de Noël, apportant une touche aspirationnelle et de proximité avec ses clients, a atteint un nombre record de 100 millions de personnes sur les médias sociaux en seulement trois semaines.

Grâce à tous ces services innovants et numériques, en parallèle de la montée en gamme de leurs produits mise en place par Air France depuis 2014 et KLM depuis 2013, le Groupe prévoit de devenir la compagnie aérienne numéro un en termes de *customer intimacy*, d'ici 2020.

2.3.5 L'alliance SkyTeam et les partenariats stratégiques

Les trois grandes alliances, SkyTeam, dont Air France et KLM sont membres, Star Alliance et oneworld, représentent 60% du trafic mondial. Parmi les 50 plus importantes compagnies aériennes, seules les *low-costs*, deux des trois transporteurs du Golfe et quelques compagnies de niche ne sont pas membres d'une alliance.

Essentiellement au sein de SkyTeam, ou dans un moindre mesure avec des compagnies n'appartenant pas à l'alliance, coopérer avec d'autres transporteurs complète l'offre en propre des compagnies, visant à élargir les opportunités de voyage offertes à la clientèle. La plupart du temps les partenariats prennent la forme de code share ou d'accords relatifs aux programmes de fidélité. Ils sont parfois plus intégrés tels les accords de coentreprise ou *joint-venture*.

SkyTeam : une alliance mondiale

Créée en 2000, SkyTeam est une alliance mondiale qui compte 20 membres au 31 décembre 2016 : Aéroflot, Aerolíneas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Southern, China Eastern, China Airlines, Czech Airlines, Delta, Garuda Indonesia, Kenya Airways, KLM, Korean Air, Middle East Airlines, Saudi Arabian Airlines, TAROM, Vietnam Airlines et Xiamen Air.

Les compagnies, tout en conservant leur identité et leur marque, combinent leurs réseaux pour offrir à leurs clients de nombreuses solutions de voyage et les services globaux associés, tels que l'accumulation plus rapide de *miles*, un accès à de nombreux salons en aéroport ou un service de transfert prioritaire (SkyPriority). SkyTeam fournit également un environnement et des outils permettant aux membres de dégager des synergies sur les coûts d'opérations (ex : colocations, meilleure utilisation des salons en aéroport).

SkyTeam est dirigée par un Conseil de gouvernance qui est composé des Présidents et des Directeurs généraux des vingt compagnies membres. Il se réunit deux fois par an et définit les grandes orientations stratégiques de l'alliance.

Sous la responsabilité d'un Directeur général, une entité centralisée assure le marketing, les synergies en aéroport, l'interface entre les systèmes d'information, le produit « correspondances », le cargo, la publicité et la marque. En liaison avec le Conseil de gouvernance et le Comité de pilotage, elle met en œuvre le plan d'actions 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. Elles doivent être liées par des accords de partage de code, avoir signé des accords concernant leur programme de fidélisation et des accords permettant l'accès aux salons en aéroport. 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 et KLM, en étant membres de l'alliance SkyTeam, accèdent à un réseau mondial proposant environ 17 400 vols quotidiens vers plus de 1 000 destinations dans 177 pays.

Les 665 millions de passagers annuels bénéficient d'une expérience de voyage sur une ou plusieurs compagnies membres et ont accès aux 672 salons autour du monde.

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

220 millions de passagers membres des programmes de fidélisation accumulent des *miles* sur tous les vols SkyTeam qu'ils peuvent utiliser sur l'ensemble des compagnies de l'alliance. En 2016, les compagnies de SkyTeam avaient déployé SkyPriority, leur offre de service au sol dédiée à leurs clients les plus fidèles, dans plus de 1 000 aéroports.

Des partenariats stratégiques

Joint-venture transatlantique avec Delta

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-ventures* 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 dix ans. La gouvernance est composée d'un Comité exécutif, d'un Comité de direction et de groupes de travail.

Le périmètre de coopération 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 milliards de dollars en 2015 et une part de marché de 23% en 2016, la *joint-venture* fait partie des acteurs majeurs sur le Transatlantique, premier marché mondial du transport aérien. Près de 250 vols par jour relient les neuf *hubs* : Paris, Amsterdam, Rome, Atlanta, New York, Detroit, Minneapolis, Cincinnati et Salt Lake City. Le *pricing* et le *revenue management* sont centralisés au sein d'une équipe de 60 personnes basées à Amsterdam.

La coordination du réseau s'est traduite par le renforcement des liaisons de *hub* à *hub*, une affectation des type avion optimisée à chaque ligne, l'augmentation du nombre de destinations desservies en direct des deux côtés de l'Atlantique, avec notamment 26 destinations desservies en Amérique du Nord et 27 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. L'ensemble de ces accords a été validé par la Commission européenne en 2015.

Alitalia

Depuis 2009, les relations entre Air France-KLM et Alitalia ont consisté d'une part en une participation d'Air France-KLM au capital de la compagnie Alitalia Compagnia Aerea Italiana SpA (Alitalia-CAI), et d'autre part en un partenariat commercial et industriel entre Air France-KLM et Alitalia.

Dans le cadre de l'investissement d'Etihad Airways au capital d'Alitalia, Alitalia-CAI a entamé un processus de restructuration aboutissant principalement au transfert de son activité à la société Alitalia-Società Aerea Italiana (Alitalia-SAI), créée le 1^{er} janvier 2015. La participation d'Air France-KLM a été ramenée à 1,04% du capital de Compagnia Aerea Italiana SpA, détenant 51% du capital social d'Alitalia-SAI, les 49% restants étant détenus par Etihad Airways.

Le contrat de partenariat commercial et industriel d'Air France-KLM avec Alitalia est resté effectif en 2016 pour se terminer le 13 janvier 2017. À cette date, prennent également fin les *joint-ventures* sur les lignes entre la France et l'Italie, et entre les Pays-Bas et l'Italie, ainsi que la coopération commerciale sur les flux autres que ceux de la *joint-venture* transatlantique, dont Alitalia reste partie intégrante.

Joint-ventures chinoises

Air France et KLM ont mis en place des accords de *joint-venture* avec deux des trois plus importantes compagnies aériennes chinoises. KLM en 2006 et Air France en 2010 ont signé un contrat de *joint-venture* avec China Southern, qui offre le réseau domestique le plus étendu depuis ses *hubs* de Canton et Pékin. Les accords de KLM et Air France ont été renouvelés en 2015.

En 2012 Air France a signé un accord de *joint-venture* avec China Eastern, basée à Shanghai, capitale économique de la Chine. Cet accord a été étendu à KLM en 2016.

Grâce à ces partenariats, Air France et KLM peuvent offrir à leurs clients l'accès à plus de soixante destinations au cœur des provinces chinoises. Les lignes en *joint-venture* entre l'Europe et la Chine ont généré un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros en 2016.

Partenariat stratégique avec GOL

En 2014, Air France-KLM et GOL Linhas Aéreas Inteligentes ont signé un partenariat stratégique exclusif de long terme, renforçant leur coopération commerciale entre le Brésil et l'Europe. En plus de l'accord de partage de code existant, ce partenariat a donné lieu à un investissement dans GOL à hauteur de 100 millions de dollars US, dont 52 millions de dollars US dans le capital de la compagnie. Le partenariat prévoit notamment l'optimisation des synergies entre les deux groupes et, en particulier, les opportunités de correspondance dans les villes principales brésiliennes servies par le Groupe. En 2015, le partenariat a donné lieu à une augmentation importante du nombre de passagers en correspondances sur les vols GOL. Depuis avril 2015, GOL appose son code sur les vols d'Air France-KLM entre l'Europe et le Brésil, et sur des destinations européennes au-delà de Paris et Amsterdam. Les deux partenaires collaborent dans le domaine de la promotion des ventes sur leur marché domestique.

Coopération avec Jet Airways

Jet Airways et Air France coopèrent depuis 2014 en apposant de manière réciproque leurs codes marketing entre l'Europe et l'Inde. En mars 2016, Jet Airways en basculant ses activités de Bruxelles vers Amsterdam ouvre de nouvelles opportunités de partenariat. Tout d'abord, en améliorant à nouveau le lien entre les marchés européen et indien par apposition des codes marketing sur les vols respectifs de la compagnie indienne et de KLM. À la même date, un pas significatif est franchi en étendant, en collaboration avec Delta, la coopération au périmètre des destinations depuis les États-Unis et le Canada vers l'Inde, les clients transitant à Amsterdam-Schiphol indifféremment entre les trois partenaires.

En octobre 2016, Air France, KLM et Delta élargissent à nouveau les options de voyage pour les clients voyageant entre l'Amérique du Nord et le sous-continent indien, cette fois *via* le *hub* de Paris-Charles de Gaulle, complétant ainsi un système multi-*hub* sans égal.

2.3.7 Chiffres clés de l'activité passage réseaux

Exercice	2016	2015	Variation réelle
Passagers transportés (milliers)	80 163	79 016	+1,5%
Capacité (millions de SKO)	278 807	276 899	+0,7%
Trafic (millions de PKT)	238 183	235 715	+1,0%
Coefficient d'occupation	85,4%	85,1%	+0,3pt
Chiffre d'affaires total (M€)	19 682	20 541	-4,2%
Chiffre d'affaires passager régulier (M€)	18 849	19 707	-4,4%
Recette unitaire au SKO (cts €)	6,76	7,12	-5,0%
Recette unitaire au PKT (cts €)	7,91	8,36	-5,3%
Coût unitaire au SKO (cts €)	6,38	6,81	-6,3%
Résultat d'exploitation (M€)	1 057	842	215
<i>dont la part long-courrier estimée</i>	1 320	1 070	+250
<i>dont la part moyen-courrier (hub) estimée</i>	-220	-160	-60
<i>dont la part moyen-courrier (point-à-point)</i>	-50	-70	+20

Sur l'année 2016, le chiffre d'affaires de l'activité passage réseaux s'est établi à 19 682 millions d'euros, en baisse de 4,2%. Le résultat d'exploitation de l'activité passage réseaux s'est établi à 1 057 millions d'euros Air France, contre 842 millions d'euros pour l'année 2015. À données comparables, le résultat d'exploitation progresse de 456 millions d'euros.

Le Groupe a maintenu une forte discipline sur les capacités de l'activité passage réseaux, qui ont été augmentées de +0,7%. La recette unitaire au siège-kilomètre offert (RSKO) est restée volatile, baissant de 4,5% en moyenne, hors change.

Sur le réseau long-courrier, la capacité mesurée en sièges kilomètres offerts (SKO) était en hausse de 0,6%, tandis que la recette unitaire a baissé de 4,7% hors change, impactée par les attentats terroristes en Europe, conduisant à des flux faibles de trafic à destination de

la France. De plus, les déséquilibres offre-demande observés dans les différentes parties du réseau ont provoqué une pression baissière supplémentaire sur la recette unitaire. Néanmoins, le résultat d'exploitation estimé de l'activité long-courrier a progressé de 250 millions d'euros à 1 320 millions d'euros.

Le réseau moyen-courrier *hubs* a été particulièrement impacté par la faiblesse des flux vers la France. Alors que les capacités ont augmenté de 2%, la recette unitaire a baissé de 5,4% hors change.

Comme prévu, les capacités moyen-courrier point-à-point (hors *hubs* de Paris et Amsterdam) ont été réduites de 3,9%, permettant une amélioration de la recette unitaire de 1,0%, ce qui a contribué à une amélioration du résultat d'exploitation de l'activité point-à-point de 20 millions d'euros.

Chiffres clés par réseau

Zone de destination	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)	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Amérique du Nord	61 586	60 285	53 673	53 225	87,2%	88,3%	7 516	7 497	3 904	4 036
Amérique latine	34 089	33 753	29 868	29 180	87,6%	86,5%	3 111	3 041	1 649	1 772
Asie-Pacifique	60 317	62 945	52 848	54 625	87,6%	86,8%	6 033	6 278	3 039	3 365
Afrique-Moyen-Orient	36 899	36 345	26 566	29 561	82,0%	81,3%	5 456	5 322	2 554	2 590
Caraïbes-Océan Indien	30 423	28 548	26 566	25 066	87,3%	87,8%	3 634	3 438	1 523	1 504
Total long-courrier	223 313	221 875	193 212	191 658	86,5%	86,4%	25 751	25 577	12 669	13 267
Court et moyen-courrier	55 494	55 024	44 970	44 058	81,0%	80,1%	54 412	53 440	6 185	6 440
Total	278 807	276 899	238 183	235 715	85,4%	85,1%	80 163	79 016	18 854	19 707

Le réseau **Amérique du Nord** est le premier réseau du Groupe avec 22,5% du trafic et 22,1% des capacités. Le Groupe a transporté 7,5 millions de passagers sur ces destinations. Sur ce réseau, le Groupe opère dans le cadre d'une *joint-venture* avec Delta et a poursuivi une politique de stricte discipline dans les capacités. Le trafic a augmenté de 0,8% et le coefficient d'occupation a légèrement baissé de 1,1 point à 87,2%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 3,9 milliards d'euros.

Le réseau **Asie-Pacifique** est le second réseau du groupe avec 22,2% du trafic et 21,6% des capacités. Le Groupe a transporté 6 millions de passagers sur ces destinations. Le trafic a baissé de 3,3% pour des capacités en baisse de 4,2%; le coefficient d'occupation s'élevant à 87,6%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 3 milliards d'euros.

Le réseau **Afrique-Moyen-Orient** représente 11,2% du trafic et 13,2% des capacités. Le Groupe a transporté 5,5 millions de passagers (+2,5%) sur ces destinations. Le coefficient d'occupation a augmenté de 0,7 points à 82,0%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 2,6 milliards d'euros.

Le réseau **Amérique latine** représente 12,5% du trafic et 12,2% des capacités. Le Groupe a transporté 3,1 millions de passagers sur ces destinations (+2,3%). Le trafic a augmenté de 2,4%, les capacités de 1,0%. Le coefficient d'occupation a augmenté de 1,1 point à 87,6%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 1,6 milliard d'euros.

Le réseau **Caraïbes-Océan Indien** représente 11,1% du trafic et 10,9% des capacités. Le Groupe a transporté 3,6 millions de passagers sur ces destinations, en hausse de 5,7%. Le trafic a augmenté de 6,0%. Le coefficient d'occupation a baissé de 0,5 point à 87,3%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 1,5 milliard d'euros.

Le réseau **moyen-courrier**, dont la restructuration a été un enjeu majeur du plan « Transform 2015 », représente 18,9% du trafic. Les capacités ont augmenté de 0,9%, Le coefficient d'occupation a augmenté de 0,9 points à 81%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 6,2 milliards d'euros.

2.4 L'ACTIVITÉ *LOW-COST* (TRANSAVIA)

L'activité *low-cost* du groupe Air France-KLM, Transavia opère les vols point-à-point au départ des Pays-Bas et de la France. Les sièges sont principalement vendus directement aux clients finaux mais la compagnie propose également des vols *charter* pour le compte de tour-opérateurs.

La structure de coûts de Transavia suit strictement le modèle économique *low-cost* : maximisation de l'utilisation des avions, simplicité du produit et des tarifs, nombreuses options, un seul type d'avion, organisation légère, externalisation d'une grande partie des activités... Ses coûts unitaires sont ainsi comparables aux autres opérateurs *low-cost*, de l'ordre de 4,7 cents par SKO (voir Section résultats ci-dessous) pour une longueur moyenne d'étape d'environ 1 700 km.

Au 31 décembre 2016, Transavia disposait d'une flotte opérationnelle de huit B737-700 et de 55 B737-800, dont 37 sont basés aux Pays-Bas et 26 en France, et elle employait 2 666 personnes à temps plein. En 2016, le réseau de Transavia comprenait 110 destinations en Europe et en Afrique du Nord. Les vols étaient opérés à partir de sept bases différentes : Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven, Paris-Orly, Nantes, Lyon et Munich, offrant un réseau d'environ de 200 lignes.

En 2016, Transavia a poursuivi son développement rapide, avec des capacités en augmentation de 14,8%. Transavia a transporté 13,3 millions de passagers, soit une hausse de 22,7% par rapport à 2015. Le coefficient d'occupation est resté élevé (89,2%) en dépit de la croissance des capacités. Le chiffre d'affaires a atteint 1,2 milliard d'euros, en progression de 10,8%. La recette unitaire par SKO a baissé de 3,3%. Le coût unitaire par SKO a diminué de 6,3%. Le résultat d'exploitation s'est établi à l'équilibre, en augmentation de 35 millions d'euros à données comparables, en avance d'un an par rapport à l'objectif. Aux Pays-Bas, où Transavia est le leader dans le marché *low-cost*, le changement du business model du *charter* vers les vols réguliers poursuivi depuis plusieurs années a été encore accéléré. L'accent est maintenant centré sur le développement des vols réguliers, avec un accroissement des capacités en SKO. En complément de cette activité principale point-à-point, Transavia a continué d'offrir des correspondances grâce au *hub* de KLM à Amsterdam. En France, Transavia est la première compagnie *low-cost* à l'aéroport d'Orly et a comme prévu poursuivi son développement accéléré avec une augmentation de ses capacités de 23%.

En 2016, pour soutenir la croissance accélérée de Transavia, le Groupe a reçu quatre avions issus de la commande des 17 B737-800.

Chiffres clés de Transavia

Exercice	2016	2015	Variation réelle
Nombre de passagers (en milliers)	13 279	10 820	+22,7%
Capacités (en millions de SKO)	25 762	22 432	+14,8%
Trafic (en millions de PKT)	22 983	20 169	+14,0%
Coefficient d'occupation	89,2%	89,9%	-0,7 pt
Chiffre d'affaires total passage (en M€)	1 218	1 099	+10,8%
Recette unitaire en SKO (en cts d'€)	4,68	4,84	-3,3%
Recette unitaire au PKT (en cts d'€)	5,24	5,38	-2,5%
Coût unitaire au SKO (en cts d'€)	4,68	5,00	-6,3%
Résultat d'exploitation (en M€)	0	(35)	+35

2.5 L'ACTIVITÉ CARGO

L'activité cargo génère 2,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires et représente 8,3% 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. Par ailleurs, l'accord de *joint-venture* entre Air France, KLM et Delta comprend le transport de fret dans les soutes des avions « passage ».

2.5.1 Environnement

L'année 2016 prend fin sur une note plus positive pour l'industrie du fret

La demande, mesurée en tonnes-kilomètres de fret (FTK), a augmenté de 3,8% en 2016, par rapport à 2015. Cela représente près du double de la croissance moyenne de l'industrie au cours des cinq dernières années, qui était de 2%. La capacité, mesurée en tonnes-kilomètres disponibles (AFTK), a augmenté de 5,3% en 2016.

Toutes les régions, à l'exception de l'Amérique latine, ont enregistré une croissance positive en 2016. Les transporteurs d'Europe sont responsables de près de la moitié de la croissance annuelle totale de la demande.

Après un début d'année faible, le volume mondial de fret s'est rétabli dans la seconde moitié de 2016. La forte saison de pointe, l'augmentation des envois de matériaux au silicium et le redressement des commandes d'exportations ont contribué à la hausse de la demande. L'arrivée du Nouvel An chinois en janvier 2017 pourrait aussi avoir stimulé la demande en décembre.

Résultats régionaux

Les transporteurs d'Asie-Pacifique ont enregistré une croissance des volumes de fret de 2,1% pour l'ensemble de 2016, par rapport à 2015. Ce résultat est légèrement inférieur au taux de 2,3% observé l'année précédente. Toutefois, les volumes désaisonnalisés sont maintenant revenus aux niveaux atteints en 2010, au moment du rétablissement de la crise financière mondiale. L'augmentation de la demande se reflète dans les prévisions optimistes exprimées dans les sondages d'affaires effectués dans la région. La capacité dans la région a augmenté de 3,6% en 2016.

Les transporteurs d'Amérique du Nord signalent une modeste croissance de la demande de 2,0% pour l'ensemble de 2016, en hausse par rapport au taux de 1,3% enregistré l'année précédente. La capacité a augmenté de 3,4% sur l'année civile 2016. La force du dollar américain a continué de stimuler le marché entrant, tout en maintenant la pression sur les marchés d'exportation.

Les transporteurs d'Europe affichent une augmentation des volumes de fret aérien de 7,6% sur l'ensemble de l'année civile 2016, soit la plus forte augmentation parmi toutes les régions. Cela représente près de la moitié de l'augmentation mondiale de la demande dans le secteur du fret aérien. La tendance de croissance désaisonnalisée est forte et correspond à la croissance soutenue

des commandes d'exportations en Allemagne et à la faiblesse persistante de l'euro. La capacité dans la région a augmenté de 6,7% sur l'année civile 2016.

Les transporteurs du Moyen-Orient ont vu les volumes de fret augmenter de 6,9% pour l'ensemble de l'année 2016, soit le deuxième taux de croissance le plus élevé parmi toutes les régions. Toutefois, pour la région, il s'agit du taux de croissance le plus faible depuis 2009, se situant bien au-dessous du taux annuel moyen de 12% enregistré au cours de la dernière décennie. Le ralentissement de la croissance est principalement attribuable aux faibles volumes de fret circulant entre le Moyen-Orient et l'Asie et l'Europe.

Les transporteurs d'Amérique latine ont subi une baisse de la demande de 4,2% des volumes de fret sur 2016. La demande dans cette région a fléchi pour une deuxième année consécutive. Malgré cela, en chiffres désaisonnalisés, les niveaux de croissance correspondent bien à ce qu'ils étaient au début de 2016. La région continue de souffrir de la faiblesse de l'économie et de la situation politique difficile, en particulier dans la plus grande économie de la région, le Brésil. La capacité dans la région a diminué de 2,0% sur l'ensemble de 2016, comparativement à 2015.

Les transporteurs d'Afrique ont obtenu un taux de croissance de 3,1% pour l'ensemble de 2016, en baisse par rapport au taux de 4,5% enregistré en 2015. Toutefois, la capacité a fait un bond de 25,5% au cours de l'année civile 2016, en raison de l'expansion des vols long-courriers, en particulier chez Ethiopian Airlines, ce qui a causé une baisse des coefficients de charge.

Perspectives

Depuis dix ans, la croissance du trafic est fortement concentrée sur quelques compagnies : Compagnies du Golfe, compagnies asiatiques et opérateurs spécialisés. En 2016, parmi les plus importants transporteurs, Air Bridge Cargo, Qatar Airways, Turkish Airlines, All Nippon Airways et China Southern ont eu la plus forte croissance. Emirates maintient sa position de leader en termes de fret transporté, suivi de Cathay Pacific, Lufthansa, Qatar Airways et Air France-KLM.

La totalité de la flotte Cargo au niveau mondial a augmenté en 2016, avec l'entrée de 31 nouveaux avions cargos et le retour en service d'avions cargo qui avaient été stockés pendant quelques années. Cette croissance a été partiellement compensée par la sortie progressive de B747-classic et de MD-11.

L'achat de nouveaux avions cargos de grande capacité se ralentit progressivement, passant de 42 livraisons annuelles en 2012 à 19 livraisons prévues en 2017.

Sur le long terme, la totalité de la flotte Cargo au niveau mondial devrait rester stable avec +0,5% en moyenne par an, et cela à cause d'une diminution du nombre de commandes et d'une politique de remplacement plutôt que celle d'une croissance réelle.

Les capacités soutes de la flotte des avions de transport de passagers ont continué à croître fortement grâce à l'expansion de la flotte elle-même, dont la croissance entre 2011 et 2019 est établie à 5% par an. Pour les années à venir, environ 400 nouveaux avions (pour la plupart, B777, B787 et A350) seront introduits chaque année, avec seulement une sortie annuelle d'environ cent à deux cents avions (pour la plupart, B747, B767 et A340). De plus, les soutes des nouveaux avions sont de plus grande capacité que les anciens remplacés.

En raison de cette dynamique, plusieurs transporteurs aériens de fret suivent l'exemple du groupe Air France-KLM en diminuant leur flotte tout-cargo. L'exemple le plus marquant au sein de l'Europe est Lufthansa, qui après avoir soutenu l'activité tout-cargo a décidé en 2016 de réduire sa flotte tout-cargo.

2.5.2 Repositionnement stratégique de l'activité cargo

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

Air France-KLM Cargo reste un acteur majeur européen et mondial avec une part de marché de 4,5% en TKT en 2016, en baisse de 0,5 point par rapport à 2015. Cette baisse de part de marché confirme la volonté du Groupe de donner la priorité à l'amélioration de la rentabilité et se recentrer sur les marchés les plus porteurs.

Au cours de l'exercice, le Groupe a transporté 8,4 milliards de TKT dont 80% dans les soutes des avions passagers et 20% dans la flotte tout-cargo sur un réseau comportant 316 destinations dans 115 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. En effet, Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol se classent parmi les quatre premiers *hubs* européens de fret aérien.

L'organisation de l'activité est complètement intégrée, ce qui permet au Groupe d'offrir à ses clients, un contact, un contrat et un réseau unique 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 douze membres de l'alliance SkyTeam Cargo. Fondée en 2000, elle regroupe autour d'Air France-KLM Cargo, Aeroflot Cargo, Aerolineas Argentina Cargo, Aeromexico Cargo, Alitalia Cargo, China Airlines Cargo, China Cargo, China Southern Cargo, Czech Airlines Cargo, Delta Cargo et Korean Air Cargo, avec un réseau de plus de 850 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 plus de 20% des parts de marché sur ce réseau : coordination renforcée des politiques commerciales, forte intégration des forces commerciales.

Nouveau modèle économique « priorités aux soutes », « Transform 2015 » et « Perform 2020 »

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.

Puis, Air France-KLM Cargo a mis en œuvre pendant quatre ans un programme de transformation et d'adaptation centré sur les recettes, les coûts, la productivité des *hubs* et la qualité des soutes et des combis, afin d'optimiser les revenus de sa flotte d'avions tout-cargo.

Le programme « Transform 2015 » a permis de maintenir une contribution au résultat d'exploitation du métier Cargo au Groupe autour de 823 millions d'euros, malgré les fortes baisses de capacité (-4,6% en 2016, dont -24% pour le tout-cargo) et la dégradation de ses recettes unitaires (-11,6%). Grâce à une rationalisation de la flotte tout-cargo, une stricte maîtrise des coûts et une adaptation aux exigences de ses clients, l'activité cargo d'Air France-KLM a réussi à se restructurer pour faire face à un marché très concurrentiel, avec une offre en constante augmentation.

Dans un contexte toujours plus difficile, le positionnement d'Air France-KLM Cargo a été renforcé par de nouvelles mesures lancées dans le cadre du plan « Perform 2020 »

Forte réduction de l'offre tout-cargo : le Groupe continue de réduire le nombre d'avions tout-cargo avec en 2016 la sortie des MD-11 basés à Amsterdam en raison de leur âge et de leur coûts d'exploitation. Ces mesures supplémentaires prévoient une diminution des capacités avec finalement deux appareils tout-cargo basés à Paris-Charles-de-Gaulle et quatre à Amsterdam-Schiphol en 2017. Le choix d'Air France Cargo de se recentrer sur ses B777 Cargo a permis un retour à la rentabilité de l'activité tout-cargo, ce qui préfigure une excellente tendance pour KLM Cargo en année pleine, après le retrait des MD-11. En revanche, les capacités des soutes poursuivront leur croissance en ligne avec le plan de développement de la flotte de transport de passagers. Les soutes des avions passage représentent ainsi 80% de l'offre totale en 2016 contre 54% en 2007-08. En 2017, ce chiffre devrait dépasser 85%.

Strict contrôle des coûts : en 2016, sous l'effet des plans « Transform 2015 » et « Perform 2020 », les coûts salariaux ont continué de baisser grâce au recours à la sous-traitance (prestations en gare de fret de Roissy) et aux plans de départs volontaires en France et aux Pays-Bas. Les effectifs du cargo ont été réduits de 6,7% au cours de l'exercice 2016.

En complément des réductions de capacités tout-cargo, l'ensemble des efforts lancés par le Groupe a permis une baisse de 2,1% des coûts unitaires en 2016.

Nouvelle politique commerciale : après la mise en œuvre d'une nouvelle politique au niveau mondial pour améliorer l'efficacité commerciale, les prochaines étapes sont la rationalisation et la simplification des produits de l'activité cargo, le développement des marchés de niches et une offre client avec plus de valeur ajoutée, dans le cadre d'un programme intitulé « Freight Made Personal ».

En même temps, le Groupe a consolidé la mise en place de son nouvel outil de réservation et d'inventaire commercial unique, Cargobus, et élargi son offre digitale (« Quote & Book », « e-freight »...) pour l'amélioration de la qualité offerte à ses clients et leur satisfaction.

Grâce à l'ensemble de ces mesures, et malgré un contexte défavorable, la contribution de l'activité cargo aux résultats du Groupe reste incontestable.

2.5.3 Activité de l'exercice

Comme les années précédentes, le cargo aérien a été affecté en 2016 par la situation de surcapacité structurelle dans le secteur et par la faiblesse du commerce de/vers l'Europe.

Chiffres clés de l'activité cargo

	2016	2015	% var	% var hors change
Tonnage transporté (en milliers)	1 130	1 206	-6,2%	
Capacité (en millions de TKO)	14 229	14 909	-4,6%	
Trafic (en millions de TKT)	8 441	9 007	-6,3%	
Coefficient de remplissage	59,3%	60,4%	-1,1 pt	
Chiffre d'affaires total (en M€)	2 086	2 446	-14,7%	-14,8%
Chiffre d'affaires transport de fret (en M€)	1 904	2 262	-15,8%	-15,9%
Recette unitaire par TKO (en cts €)	13,38	15,17	-11,8%	-11,9%
Recette unitaire par TKT (en cts €)	22,56	25,11	-10,2%	-10,3%
Cout unitaire par TKO (en cts €)	(15,10)	(16,82)	-10,2%	-10,9%
Résultat d'exploitation (en M€)	(244)	(245)	1	17

Le Groupe a poursuivi la restructuration de son activité cargo pour s'adapter à la faiblesse du commerce de/vers l'Europe et à la situation de surcapacité structurelle dans le secteur du cargo aérien. Sur l'année 2016, les capacités tout-cargo ont encore été réduites de plus de 24%. En conséquence, les capacités totales ont baissé de 4,6%. La recette unitaire à la tonne-kilomètre offerte (RTKO) a baissé de 11,9% à données comparables, impliquant une nouvelle baisse du chiffre d'affaires au transport de fret, en baisse de 15,9% à données comparables.

Grâce à la nette diminution des coûts unitaires, le résultat d'exploitation s'améliore de 17 millions d'euros à données comparables, mais reste fortement négatif.

Ce résultat prend en compte l'achat à l'activité passage par l'activité cargo, et en coûts complets, de la totalité des soutes

disponibles dans les avions mixtes. La contribution marginale du cargo au réseau long-courrier du Groupe, mesurée par le chiffre d'affaires tiers diminué des charges induites, est fortement positive, même si elle diminue du fait de la forte baisse de la recette unitaire.

Dans le cadre de « Perform 2020 », le Groupe a retiré six avions tout-cargo MD-11 en 2016 et opère maintenant six avions depuis l'été 2016 (4 B747 à Schiphol et 2 B777 à Roissy). Cette réduction permet de réduire considérablement les pertes de l'activité tout-cargo.

Le trafic a également chuté impliquant une baisse de 1,1 point du coefficient de remplissage (59,3%). Le chiffre d'affaires de l'activité a atteint 2,09 milliard d'euros, en baisse de 14,7% (-14,8% à données comparables).

Chiffres clés par réseau

Zone de destination	Offre en TKO (en millions)		Trafic en TKT (en millions)		Taux de remplissage (en %)		Chiffre d'affaires transport de fret (en millions d'euros)	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Europe et Afrique du nord	493	497	57	60	11,7%	12,0%	40	45
Amériques	6 383	6 437	3 672	3 790	57,5%	58,9%	798	934
Asie	3 554	4 206	2 844	3 248	80,0%	77,2%	531	673
Afrique-Moyen Orient	2 642	2 680	1 422	1 488	53,8%	55,5%	393	470
Caraïbes-Océan Indien	1 157	1 089	446	422	38,5%	38,8%	141	140
Total général	14 229	14 909	8 441	9 007	59,3%	60,4%	1 904	2 262

Le réseau **Amériques** est le premier réseau cargo du Groupe avec 45% des capacités, 44% du trafic et 42% du chiffre d'affaires au transport de fret. Sur l'année, le trafic est en baisse de 3,1% pour des capacités qui sont également en baisse de 0,8%. Le coefficient de remplissage a diminué de 1,4 point à 57,5%. Le chiffre d'affaires pour cette zone s'est établi à 798 millions d'euros (-14,5%).

Le réseau **Asie-Pacifique** représente 25% des capacités et 34% du trafic. C'est sur ce réseau que le Groupe a réduit le plus ses capacités (-15,5%). Le trafic a baissé dans des proportions comparables (-12,4%) et le coefficient de remplissage a augmenté de 2,8 points (80,0%). Le chiffre d'affaires s'est établi à 531 millions d'euros (-21%).

Le réseau **Afrique-Moyen Orient** est le troisième réseau du Groupe, avec 19% des capacités et 17% du trafic. Le trafic est en baisse de 4,5% pour des capacités en baisse de 1,4%. Le coefficient de remplissage recule de 1,7 point à 53,8%. Le chiffre d'affaires chute de 16,3% à 393 millions d'euros.

Le réseau **Caraïbes-Océan Indien** représente 8% des capacités mais seulement 5% du trafic. Le trafic a augmenté (+5,7%) moins que les capacités (+6,3%), amenant le coefficient de remplissage à 38,5% (-0,2 point). Le chiffre d'affaires s'élève à 141 millions d'euros (+0,7%).

2.6 L'ACTIVITÉ MAINTENANCE

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM, avec un chiffre d'affaires externe de 1,8 milliard d'euros. Ces recettes réalisées avec des clients externes représentent un peu plus de 43% du chiffre d'affaires total de cette activité. En 2016, le carnet de commandes d'AFI KLM E&M a enregistré une hausse de 6% sur l'année.

Sur le marché de l'entretien aéronautique ou MRO (*Maintenance, Repair and Overhaul*, entretien, réparation et révision), Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (AFI KLM E&M) occupe le deuxième rang mondial des acteurs multiproduits. AFI KLM E&M a pour mission de fournir un support compétitif pour la flotte du groupe, tout en consolidant sa position de MRO leader sur son propre marché.

Le Groupe opère sur trois segments majeurs du secteur de la maintenance : l'entretien des cellules, la maintenance des moteurs et le support des équipements (électroniques, mécaniques, pneumatiques, hydrauliques, etc.). L'entretien des cellules englobe trois sous-segments : le support d'exploitation, qui vise à vérifier au quotidien le bon fonctionnement des systèmes ainsi que l'intégrité de la structure de l'avion, le Grand Entretien pour des contrôles approfondis impliquant le démontage de la cabine, des équipements et de certains éléments structurels, et la réalisation de chantiers de modification, notamment les aménagements des cabines.

2.6.1 Environnement

Un marché attractif malgré des contraintes croissantes

Selon les estimations, le marché MRO mondial, qui se compose des dépenses en maintenance et modifications engagées par les exploitants d'avions, directement ou *via* des sous-traitants, s'est élevé à 68 milliards de dollars américains en 2016 (*source : ICF International*).

L'évolution de ses recettes suit de près celle des flottes commerciales mondiales et leur utilisation. À court terme, les compagnies aériennes ont tendance à se focaliser sur l'ajustement de leur utilisation d'avions d'ancienne génération, dont les coûts, notamment ceux de maintenance, sont les plus élevés. Les opérateurs MRO subissent ainsi des variations plus fortes de la demande pour les appareils d'ancienne génération que pour les modèles de nouvelle génération.

Le marché se caractérise également par une augmentation de la pression sur les prix, résultant du renforcement de la concurrence entre les opérateurs de maintenance (MRO) et d'exigences plus rigoureuses de la part des compagnies clientes. En outre, un nombre croissant de compagnies aériennes cherchent à transférer

le financement des pièces de rechange aux prestataires de maintenance, dans le cadre de contrats dont la portée est de plus en plus étendue (en termes de chiffre d'affaires, de durée, de complexité, etc.). Enfin, la concurrence avec les équipementiers (*Original Equipment and Engine Manufacturers*, OEM) et les avionneurs (*Original Aircraft Manufacturers*, OAM) s'est considérablement accrue ces dernières années.

Une concurrence toujours plus exacerbée

Comme tous les acteurs de l'industrie aéronautique et du transport aérien, les opérateurs MRO participent à un vaste mouvement de consolidation visant à accroître les économies d'échelle et à lutter contre la pression sur les prix.

Dans ce contexte, les avionneurs, les motoristes et les équipementiers aéronautiques poursuivent le développement de leurs services après-vente pour proposer à leurs clients des solutions de maintenance de plus en plus intégrées. Ce positionnement correspond à une stratégie à long terme fondée sur la valorisation de la propriété intellectuelle par la commercialisation de licences à un nombre restreint de prestataires de services de maintenance cherchant à étendre leur activité à certains produits. Cette tendance s'accroît, notamment avec l'arrivée de nouveaux appareils tels que l'E-jet, l'A350, le B787, etc. À terme, si cette tendance devait se traduire par une limitation de la concurrence dans le marché MRO, elle pourrait peser significativement sur les coûts d'entretien des compagnies aériennes.

La capacité à maintenir des conditions concurrentielles équilibrées constitue un objectif prioritaire, à la fois pour l'activité commerciale d'AFI KLM E&M, mais aussi pour la maîtrise des coûts de maintenance d'Air France et KLM.

Cette activité connaît également un changement technologique qui influe sur les produits, processus, méthodes et compétences des activités de maintenance. C'est notamment le cas avec les appareils de nouvelle génération dont la dimension avionique joue un rôle de plus en plus important par rapport aux systèmes mécaniques : outils numériques, structures composites, connectivité, etc. L'innovation fait partie intégrante de tous les processus métiers.

2.6.2 Affirmer la position d'AFI KLM E&M comme leader mondial

S'appuyant sur sa solide position de deuxième plus grand MRO multiproduits mondial par son chiffre d'affaires total, AFI KLM E&M poursuit sa stratégie de développement ciblé, fondée sur ses caractéristiques spécifiques et sur les objectifs du groupe.

Cette stratégie comporte deux volets : premièrement, la réduction des coûts et le maintien d'un niveau élevé de qualité et de performance, et, deuxièmement, la croissance du portefeuille clients sur les services et produits à forte valeur ajoutée.

Ces dix dernières années, ces objectifs se sont traduits par des investissements de plus de 400 millions d'euros dans la modernisation des infrastructures industrielles d'AFI KLM E&M sur ses principaux sites de maintenance : Toulouse, Amsterdam, Villeneuve-le-Roi, Roissy et Orly.

Une ambition renouvelée

Avec le nouveau projet « Trust Together », AFI KLM E&M affirme son ambition de faire de la marque AFI KLM E&M une référence sur son marché, un acteur MRO de compagnie aérienne s'appuyant sur un réseau mondial puissant.

En 2016, AFI KLM E&M a renforcé sa position mondiale sur les plateformes nouvelle génération en totalisant douze contrats de support équipements B787 et ses premiers contrats clients A350, B737 Max, 320 Neo et GENx.

Lancé en 2015, le programme d'innovation « The MRO Lab » se concentre sur des domaines stratégiques du secteur MRO, allant de la mobilité des techniciens à l'expérience client en passant par l'Internet des objets, les applications Big Data, la maintenance prédictive et l'intelligence artificielle.

Dans le cadre du programme MRO Lab, AFI KLM E&M a annoncé en février 2016 la mise en service opérationnelle de son nouveau centre d'innovation à Singapour.

Dans le domaine numérique, PROGNOS est un autre exemple. Lancé en 2016, il réunit différentes solutions de maintenance prédictive reposant sur l'exploitation des données des systèmes des appareils dans le but d'améliorer les modèles et processus de maintenance. AFI KLM E&M capitalise sur l'immense quantité de données générées par les flottes Air France et KLM pour développer ses solutions PROGNOS et vérifier leur pertinence et leur performance opérationnelles avant de partager ces innovations avec ses clients.

Par ailleurs, des projets d'adaptation ont continué à renforcer la compétitivité d'AFI KLM E&M dans le segment de la maintenance aéronautique. Des initiatives de réduction des coûts ont été lancées pour optimiser les activités par site, renforcer les partenariats externes et déployer des structures de travail plus efficaces. Dans le cadre de ce programme, le nombre de hangars de Grand Entretien a été réduit à Amsterdam et Paris Orly et les activités de peinture avions sont désormais externalisées. Toutes ces réalisations se sont accompagnées d'un effort d'ajustement des ressources au niveau de l'activité et d'élaboration de nouveaux parcours professionnels.

Un programme « General & Administration » a permis d'améliorer les coûts des activités de support, tandis que le concept *High Performance Organization* a été mis en œuvre à Amsterdam.

Le développement des segments Moteurs et Équipements repose quant à lui sur deux stratégies : le positionnement sur des produits et services en adéquation avec les attentes du marché et le développement d'un réseau MRO mondial.

En 2016, AFI KLM E&M a annoncé la création d'une *joint-venture* avec Safran dédiée à la réparation d'aubages de compresseurs et l'extension de CRMA, un centre d'excellence pour la réparation des pièces de moteurs.

D'un point de vue commercial, les offres compétitives d'AFI KLM E&M ont été sélectionnées par de grandes compagnies aériennes *low-cost* comme Jet Blue et Air Asia.

La désignation du Groupe comme « MRO de l'année 2016 » par le magazine spécialisé *Aviation Week* est le reflet de cette dynamique.

Une contribution aux programmes de Sécurité Des Vols et 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. À cette fin, 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.

AFI KLM E&M a poursuivi le déploiement de son Système de Management de la Sécurité des vols (SMS), permettant la mise en œuvre systématique et transversale des processus liés à la Sécurité Des Vols. Celle-ci s'effectue lors de réunions régulières consacrées à l'analyse des événements ainsi qu'à l'établissement et au suivi des plans d'action. Le SMS s'appuie également sur un dispositif de signalement, encouragé par l'instauration d'une « culture de la sécurité » et favorisé par un réseau de responsables locaux de la Sécurité Des Vols (*Flight Safety Officers*).

AFI KLM E&M a également organisé une évaluation de surveillance sur la base du volontariat appelée MLOSA (*Maintenance Line Operations Safety Assessment*) dans ses installations de Paris. Cette procédure, qui consiste en une campagne de terrain s'appuyant sur un réseau d'observateurs, permet d'identifier et signaler les situations susceptibles de présenter un risque élevé pour la Sécurité Des Vols. Compte tenu du succès de cette opération dans la division Avions, l'approche a été étendue aux divisions Moteurs et Équipements.

L'entretien des cellules au service des compagnies aériennes

Support d'exploitation

AFI KLM E&M continue de proposer ses services aux clients sur le segment de la maintenance en ligne et à développer son activité dans ses bases principales ainsi qu'à l'international.

Opérations de petit entretien

Dans le cadre du plan « Perform 2020 », les opérations de petit entretien essentiellement effectuées à Amsterdam, Paris CDG et Paris Orly pour toute la flotte AFKLM ont continué à mettre en œuvre de nouveaux processus afin de réduire considérablement les délais et d'augmenter l'utilisation des appareils.

AFI KLM E&M a également créé une nouvelle *joint-venture*, iGO Solutions, basée à Orly, chargée de fournir une assistance haute performance pour la flotte des B737 de Transavia et d'A330 de French Blue en 2016, puis pour les A350 d'Air Caraïbes dès début 2017.

Grand Entretien Cellule

Le secteur du Grand Entretien poursuit son changement structurel dans un marché où les prix restent bas. Un nouveau plan directeur relatif à la maintenance a donc été mis en œuvre ; celui-ci est conçu pour rationaliser les opérations d'entretien d'avions en optimisant les activités par site (Paris-CDG, Amsterdam-Schiphol, Paris-Orly, Toulouse-Blagnac). 2016 a également vu la mise en œuvre de la restructuration du pôle d'Orly. Cette restructuration a un objectif

double : d'une part, le regroupement de l'ensemble du Grand Entretien et des modifications B777 dans un seul hangar au lieu de deux, et d'autre part, l'externalisation des activités de peinture avions.

Par ailleurs, à Amsterdam, un travail en profondeur a été réalisé sur les structures organisationnelles sur la base du concept « hands on metal », le but étant d'optimiser les affectations du personnel à des tâches à valeur ajoutée. En parallèle, AFI KLM E&M a augmenté son recours à des partenaires externes dans l'optique de réduire les coûts d'entretien des flottes du Groupe et d'obtenir, en contrepartie, des commandes supplémentaires dans les segments à forte croissance, Moteurs et Équipements.

Modifications

De l'ingénierie à la maintenance, AFI KLM E&M apporte un soutien continu aux compagnies aériennes du Groupe, ainsi qu'à un nombre de clients en constante augmentation, en définissant et déployant de nouveaux produits cabine pour les avions court/moyen-courrier et long-courrier.

En 2016, la montée en gamme des produits vol d'Air France s'est reflétée dans la livraison du premier A320 modernisé à Toulouse et dans la poursuite du programme Best de reconfiguration des cabines des B777 à Orly et Schiphol. L'installation des nouvelles cabines *World Business Class* de la flotte KLM a été effectuée à Amsterdam.

Dans le cadre du programme Best, les nouvelles cabines des B777 ont été modifiées pour la durée de l'été afin d'ajouter plus de sièges en classe Économie et réduire la capacité de la classe Affaires. Cette opération « Quick Change », réalisée pour la deuxième fois en 2016, s'est une fois encore révélée être un véritable succès technique.

Support des équipements : gérer une chaîne d'approvisionnement mondiale

Le support des équipements couvre la réparation d'un large spectre technologique de pièces pour appareils, la gestion des normes techniques et de fiabilité et la gestion de l'acheminement des pièces depuis et vers les bases opérationnelles des clients. Les opportunités de croissance de ce produit se situent dans les marchés éloignés. Les clients d'AFI KLM E&M sont en train d'évoluer vers une intégration des services, qui nécessite l'accès à un stock de pièces de rechange. Le Groupe procède également au déploiement de services de support adaptés à travers le monde, avec des installations logistiques locales et des programmes de gestion d'actifs.

Le réseau équipements d'AFI KLM E&M s'est élargi en 2016 grâce notamment à AMES qui a renforcé ses capacités à Dubaï ou encore avec l'ouverture d'un centre logistique à Kuala Lumpur.

La fidélité des clients d'AFI KLM E&M témoigne du succès de ces offres. En 2016, plusieurs compagnies aériennes clientes ont renouvelé leur confiance en prolongeant leurs contrats avec AFI KLM E&M. Ce fut notamment le cas d'Air Austral : AFI KLM E&M continuera à assurer l'assistance complète de sa flotte de B777 auxquels sont venus s'ajouter des B787.

Moteurs : le GENx vient élargir la capacité de maintenance des très gros moteurs (Very Big Engines, VBE)

L'approvisionnement en pièces représente une proportion croissante des coûts d'entretien des moteurs. Afin de limiter ces coûts, AFI KLM E&M réunit un large éventail de solutions d'approvisionnement : développement des réparations de pièces, démantèlement, gestion d'actifs et négoce de pièces détachées. La nouvelle *joint-venture* annoncée avec Safran visant à développer les réparations d'aubages de compresseurs s'inscrit dans cette stratégie, au même titre que l'extension de la filiale CRMA.

Au cours de l'année, le carnet de commandes de la branche moteurs a enregistré une nouvelle hausse grâce à de nouveaux contrats, parmi lesquels le premier contrat GENx signé avec Xiamen Airlines.

Le Groupe propose un support moteur pour les moteurs suivants :

- **CFM56** : les ateliers du Groupe prennent en charge l'une des plus grandes flottes de moteurs CFM56 au monde, avec près de 400 moteurs exploités par différentes compagnies aériennes. AFI KLM E&M utilise son atelier moteurs d'Amsterdam pour se positionner sur le besoin croissant en maintenance des CFM56-7B et sur son atelier d'Orly pour les CFM56-5 (5A, 5B et 5C);
- **CF6** : en proposant des services de maintenance complets à son atelier moteurs d'Amsterdam, AFI KLM E&M est bien positionné pour assurer le support des CF6-80E1 qui équipent les A330 et pour soutenir la dernière phase du cycle de vie des CF6-80C2. La longue expérience d'AFI KLM E&M dans l'entretien de ces moteurs lui permet de proposer à ce jour les solutions de maintenance les mieux adaptées. Le retrait progressif des B747-400 de la flotte du Groupe permet à AFI KLM E&M d'accéder à des pièces détachées recyclées et d'utiliser le potentiel restant de ces moteurs pour soutenir les flottes de CF6-80C2 de ses clients;
- **GE90** : son infrastructure de pointe permet à AFI KLM E&M de se positionner comme la principale alternative face au motoriste pour l'entretien de ce moteur. Depuis 2012, AFI KLM E&M possède un nouveau banc d'essai moteur à Paris-CDG. Cette installation permet de tester 300 moteurs par an, réduisant la durée du processus et offrant un service optimisé en termes de coûts pour les clients. Ce banc d'essai, combiné à l'expertise et l'expérience avérées d'AFI KLM E&M, a attiré l'attention d'un nombre croissant de compagnies aériennes, parmi lesquelles LATAM, Philippines Airlines et Vietnam Airlines. AFI KLM E&M a signé des contrats majeurs à long terme avec Aeroflot et Air China.

En plus de son infrastructure, AFI KLM E&M développe son savoir-faire et met son expérience dans l'exploitation du GE90 au service de ses clients. Son support sur site/sous l'aile lui permet ainsi de procéder à des actions correctives mais aussi préventives n'importe où dans le monde. Ce support peut être accompagné du monitoring des moteurs GE90, conçu pour détecter les problèmes techniques en amont et ainsi limiter l'endommagement potentiel des moteurs.

- **GP7200** : dès 2013, AFI KLM E&M a lancé un programme d'investissement et de formation du personnel dans le cadre

du programme de maintenance GP7200. Dans ce domaine, le Groupe peut également compter sur sa filiale CRMA qui a été approuvée comme « Primary Repair Source » par le constructeur, Engine Alliance, et est donc très bien positionnée sur ce moteur. CRMA est devenu le numéro un mondial de la réparation des chambres de combustion des moteurs et des modules interturbines (TCF : *Turbine Center Frame*);

- **GENx** : en 2014, Air France-KLM a choisi le moteur GE pour équiper sa flotte de B787. AFI KLM E&M a en parallèle rejoint le réseau de réparation du GENx-1B. Le développement de cette capacité s'est fait en moins de six mois, ce qui a permis à AFI KLM E&M de devenir le premier prestataire non-OEM à réaliser, en 2015, une inspection *quick turn* sur ce moteur.

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

AFI KLM E&M poursuit sa stratégie de croissance dans des marchés et segments rentables en déployant son réseau de filiales (EPCOR, CRMA, KLM UK Engineering, Barfield, AMG, AFI KLM E&M Components China) et de partenariats (AMES – *joint-venture* entre AFI KLM E&M et Safran, ATI, SHS Technics, Tradewinds, Spairliners, Max MRO Services, AAF Spares) et en exploitant la force de son réseau logistique mondial. Le développement de ce réseau MRO garantit aux clients d'AFI KLM E&M un accès local à tout l'éventail de services, solutions sur mesure et stocks locaux de pièces détachées du Groupe.

Filiales et joint-ventures AFI KLM E&M

Moteurs

Située en région parisienne, CRMA est spécialisée dans la réparation des pièces de moteur et plus particulièrement des chambres de combustion. Son positionnement sur les produits GE90 et GP7200 nouvelle génération a permis à CRMA d'enregistrer une croissance forte dans son activité auprès de ses clients externes. En 2016, CRMA a lancé un vaste projet baptisé « Apollo » pour le développement de ses capacités industrielles afin de répondre à la croissance de son activité et aux demandes grandissantes de ses clients. Le projet prévoit la création d'une surface de production supplémentaire de 2 500 m² ainsi qu'un investissement important dans de nouveaux moyens industriels de pointe. Il inclut également un volet « optimisation des flux », toujours avec l'objectif d'améliorer les TAT et la qualité de ses opérations.

En mai 2016, Safran Aircraft Engines et Air France Industries KLM Engineering & Maintenance ont signé un Protocole d'accord portant sur la création d'une *joint-venture* dédiée à la réparation d'aubages de compresseurs de moteurs d'avions.

En 2016, la *joint-venture Bonus*, implantée à Miami, s'est recentrée sur son activité de démontage de moteurs pour offrir des pièces détachées en bon état à des prix compétitifs.

Équipements

Barfield, filiale d'AFI KLM E&M, est un centre de réparations certifié FAA et EASA offrant des services de maintenance aux compagnies majeures opérant des flottes commerciales, cargo et régionales, et desservant principalement l'Amérique du Nord, du Sud et centrale, ainsi que les Caraïbes. 250 personnes travaillent pour Barfield, réparties entre ses trois sites aux États-Unis : Miami, Phoenix et Louisville.

Également implantée à Miami, **Aero Maintenance Group** (AMG) est spécialisée dans le support équipements et renforce le positionnement d'AFI KLM E&M sur le marché américain (Amérique du Nord et Amérique latine), en synergie avec Barfield.

En 2016, Barfield et AMG ont poursuivi le renforcement leurs synergies.

AAF Spares, *joint-venture* constituée avec AvTrade, est spécialisée dans la gestion des pièces détachées, permettant aux compagnies aériennes clientes de bénéficier du savoir-faire des deux entités pour la gestion et l'optimisation de leurs inventaires de pièces détachées.

Basée à Shanghai, **AFI KLM E&M Components China** est une filiale détenue à 100% initialement spécialisée dans les systèmes avioniques de l'A320 et du B737.

EPCOR, installée à Amsterdam-Schiphol, offre des services d'entretien de pointe pour les APU (groupes auxiliaires de puissance).

Situé à Bombay, **Max MRO Services Pvt. Ltd** est le numéro un du marché MRO des équipements en Inde.

Basée à Hambourg, **Spairliners** est une *joint-venture* montée par Air France et Lufthansa Technik pour assurer l'entretien de bout-en-bout des équipements des compagnies aériennes exploitant l'A380 et, depuis 2012, les Embraer E-Jets.

Situé à Dubaï, le centre de maintenance **AMES** (*joint-venture* avec Aircelle) gère la réparation et la révision des nacelles de moteur au Moyen-Orient.

Entretien des cellules

Au Maroc, **Aerotechnic Industries** (ATI) est une *joint-venture* entre Royal Air Maroc (RAM) et Air France. Basée à l'aéroport de Casablanca, ATI exploite trois baies de maintenance pour le Grand Entretien des A320 et des B737 moyen-courrier.

Basée à l'aéroport international de Norwich au Royaume-Uni, **KLM UK Engineering Limited** propose des services de maintenance pour les appareils régionaux et à fuselage étroit ainsi que des services de démantèlement des aéronefs.

Basée à Dakar au Sénégal, la *joint-venture* **SHS Technics** permet à AFI KLM E&M d'offrir des services de maintenance en ligne aux compagnies aériennes internationales à l'aéroport Léopold-Sédar-Senghor.

Lancée en 2016, la *joint-venture* **iGO Solutions** fournit des services de petit entretien aux clients d'AFI KLM E&M à l'aéroport de Paris-Orly.

La responsabilité sociale d'entreprise comme levier pour atteindre des niveaux de performance durable

AFI KLM E&M, qui est l'un des principaux contributeurs aux objectifs de développement durable du Groupe, a fait de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) une partie intégrante de ses systèmes de gestion. Chaque processus et projet est ainsi enrichi par l'écoute des parties prenantes, les innovations techniques et autres, un programme d'ergonomie des postes de travail et une approche d'économie circulaire destinés à réduire l'empreinte environnementale de l'entreprise et gagner en efficacité économique. AFI KLM E&M exploite ainsi ce levier de performance durable dans l'intérêt de ses clients et des autres parties prenantes.

Le MRO Lab garantit l'efficacité de l'offre

Dans le cadre du programme « The MRO Lab », AFI KLM E&M développe les outils nécessaires pour devenir un acteur clé de l'innovation dans son secteur : relations avec les incubateurs d'entreprises, partenariats avec des universités, innovation participative, etc. Grâce à sa « Démarche d'Innovation Participative » (DIP) et à ses programmes Moonshine portés par la créativité de ses employés, AFI KLM E&M génère des économies significatives renouvelées chaque année.

En 2016, cette impulsion a permis l'émergence de plus de 4 700 idées d'innovation participative « DPI ». Au moins 3 000 d'entre elles ont été retenues, dont certaines ont déjà été mises en œuvre. Un événement est organisé pour récompenser les employés sur le thème de l'innovation. Réunissant plusieurs centaines d'employés, ces événements leur permettent de partager leurs idées et d'envisager les avantages des nouvelles technologies pour leur propre environnement de travail.

De la même manière, les relations avec les fournisseurs sont régulièrement réévaluées afin de vérifier leur cohérence avec l'engagement d'AFI KLM E&M en faveur d'une innovation continue.

L'économie circulaire contribue aux normes élevées en matière de performance environnementale et financière

Depuis 2013, Air France Industries contribue, en tant que membre du Groupe de travail sur l'économie circulaire du Comité Stratégique de la Filière Aéronautique française, à la mise en place de la feuille de route du secteur qui a été soumise au gouvernement français en mai 2015.

AFI KLM E&M cherche en permanence à intégrer l'économie circulaire à ses pratiques, notamment dans le cadre du projet REVERSE dédié à l'optimisation des coûts grâce à la réutilisation du matériel, la récupération par le démontage et le recyclage des déchets.

Une procédure a été élaborée, applicable de façon permanente depuis 2016 aux activités Moteurs et Matériels et Services. Les matériels récupérés auront ainsi cinq destinations possibles : réutilisation, démontage, vente sur le marché des pièces excédentaires, démantèlement et transformation à vendre dans le cadre d'une gamme de produits AF (hors aéronautique) et transformation des déchets provenant des matériels rejetés non valorisés dans le cadre de l'une des mesures précédentes.

Ce processus a ainsi été appliqué au traitement des sièges des classes Économie, Affaires et première à la fin de leur durée de vie utile. Il enrichit le programme Scrap de réparation des aéronefs et des pièces de moteur et a un impact environnemental significatif, en réduisant par exemple l'extraction de minerais (titane, nickel, etc.) pour la fabrication d'équipements. Il génère également des économies en valorisant les produits et en leur offrant une seconde vie.

L'apprentissage pour garantir la perpétuation du savoir-faire

Dans le cadre de sa politique d'apprentissage, Air France Industries propose différentes voies aux apprentis en fonction de leurs aspirations et de leurs besoins en formation. En 2016, le Groupe a accueilli près de 300 apprentis (équivalents temps plein) dans les métiers de maintenance (mécanique des moteurs, logistique, etc.) et les fonctions de support.

En transmettant leur savoir-faire, les maîtres d'apprentissage permettent à la jeune génération d'acquérir une expérience précieuse pouvant améliorer leur employabilité.

Dans le cadre de son approche de responsabilité sociale d'entreprise, Air France Industries accueille également des jeunes de l'École de la deuxième chance qui sont sortis du système scolaire sans qualification et sans diplôme et sont à la recherche d'une orientation professionnelle.

Un système de gestion intégré pour garantir une performance responsable

Afin de fournir à ses clients des produits et des services de grande qualité, AFI KLM E&M a lancé un programme de surveillance de ses processus opérationnels afin d'améliorer en continu sa performance, sa conformité et la prévention des risques.

En juin 2016, dans le cadre de la Certification Unique et Globale, Air France a chargé Bureau Veritas de procéder à un audit des normes ISO 14001 (environnement), ISO 22000 (sécurité et hygiène alimentaire) et OHSAS 18001 (santé et sécurité au travail) dans toutes ses activités. Pour ses activités de maintenance, cet audit a été complété par les normes suivantes : ISO 9001 (qualité), EN 9100 (entretien aéronautique/conception), EN 9110 (entretien aéronautique/réalisation), EN 9120 (entretien aéronautique/stockage) et ISO 15489 (documentation).

2.6.3 Chiffres clés de l'activité de maintenance

Exercice	2016	2015	Variation
Chiffre d'affaires total (M€)	4 182	3 987	+4,9%
Chiffre d'affaires externe (M€)	1 834	1 577	+16,3%
Résultat d'exploitation (M€)	238	214	+24
Marge d'exploitation (%)	5,7%	5,4%	+0,3 pt

Sur l'année 2016, le chiffre d'affaires externe de la maintenance s'est élevé à 1 834 millions d'euros, en hausse de 16,3%. Le chiffre d'affaires a bénéficié des contrats remportés les années précédentes. Au cours de la période, le carnet de commande a enregistré une hausse de 6,0% pour atteindre un niveau record en fin d'année de 8,9 milliards de dollars, incluant plusieurs contrats de support équipements sur le nouvel A350, ainsi assurant la croissance future.

Le résultat d'exploitation s'est établi à 238 millions d'euros, en hausse de 24 millions d'euros, reflétant une marge d'exploitation en progression de 0,3 point à 5,7%. Tous les secteurs (Cellules, Composants, Moteurs) ont contribué à l'amélioration des résultats.

2.7 L'ACTIVITÉ CATERING

À la suite de l'acquisition de gategroup par HNA intervenue le 22 décembre 2016, Air France et gategroup ont finalisé l'accord de cession à gategroup de 49,99% du capital de Servair et de transfert de son contrôle opérationnel, pour une valeur d'entreprise de 475 millions d'euros (sur une base de 100%). La réalisation de cette cession est intervenue le 30 décembre 2016 et le nouveau Conseil d'administration contrôlé par gategroup a pris ses fonctions le 1^{er} janvier 2017.

Par cette opération, Air France permet à Servair de disposer des moyens de son développement futur afin de maintenir la Société aux plus hauts standards mondiaux dans le secteur de la restauration aérienne grâce à un partenariat industriel avec un acteur de premier plan. Le rapprochement de Servair et gategroup constituera le numéro un mondial de la restauration aérienne s'appuyant sur le patrimoine, l'expertise et le réseau des deux sociétés. Disposant de plus de 200 sites et 39 000 collaborateurs, le nouvel ensemble va pouvoir accélérer l'introduction de produits et services innovants et créer une offre sans précédent au service de plus de 300 compagnies aériennes clientes.

La structure de la transaction permettra à Air France d'intégrer par équivalence 50% du résultat net de Servair.

2.8 LA FLOTTE

La flotte du groupe Air France-KLM, au 31 décembre 2016, comprend 552 avions dont 534 avions en exploitation contre respectivement 564 et 534 avions au 31 décembre 2015.

La flotte principale en exploitation comprend 402 avions (395 avions au 31 décembre 2015). Elle se répartit en 168 avions long-courriers (169 au 31 décembre 2015), six avions cargo (neuf avions au 31 décembre 2015) et 228 avions moyen-courriers (217 au 31 décembre 2015) dont 63 avions dans la flotte du groupe Transavia (53 avions au 31 décembre 2015). La flotte régionale en exploitation comprend 132 avions (139 avions au 31 décembre 2015).

Au 31 décembre 2016, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 11,0 ans, dont 11,6 ans pour la flotte long-courrier, 10,6 ans pour la flotte moyen-courrier, 13,8 ans pour la flotte Cargo et 10,7 ans

pour la flotte régionale, contre 11,0 au 31 décembre 2015, dont 11,9 ans pour la flotte long-courrier, 10,3 ans pour la flotte moyen-courrier, 14,9 ans pour la flotte Cargo et 10,7 ans pour la flotte régionale.

Au 31 décembre 2016, la flotte totale du Groupe est détenue à hauteur de 36,1% en propriété (36,0% au 31 décembre 2015), de 21,4% en crédit-bail (22,2% au 31 décembre 2015) et de 42,5% en location opérationnelle (41,8% au 31 décembre 2015).

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 décembre 2016, hors locations opérationnelles, s'élève à 82 appareils, après la livraison de douze appareils en propriété du Groupe. Le nombre d'options s'élève à 56 appareils (68 au 31 décembre 2015).

Évolution du portefeuille de commandes du groupe Air France - KLM ⁽¹⁾	31 décembre 2015	Livraisons au cours de la période	Nouvelles commandes ⁽²⁾	Conversion d'options	31 décembre 2016
Flotte principale	77	8	-	-	69
Flotte régionale	17	4	-	-	13
Total	94	12	-	-	82

(1) Hors locations opérationnelles.

(2) Un septième B787-9 a été converti en B787-10.

Évolution du portefeuille d'options du groupe Air France - KLM ⁽¹⁾	31 décembre 2015	Exercice au cours de la période	Options annulées ou expirées	Nouvelles options	31 décembre 2016
Flotte principale	53	-	6	-	47
Flotte régionale	15	-	6	-	9
Total	68	-	12	-	56

(1) Hors locations opérationnelles.

Gestion de flotte

L'exercice 2016 connaît une légère accélération du renouvellement de la flotte avec 40 sorties (19,6 ans d'âge moyen) et 28 entrées (dont 26 avions neufs et deux avions récents). À cela s'ajoute l'échange d'un avion loué.

Ces mouvements sont équilibrés en long-courriers et traduisent un renouvellement de flotte : onze sorties (sept B747-400 ; quatre A330/340) et douze entrées (cinq B777-300ER et sept B787-9).

Le moyen-courrier voit à la fois croissance et renouvellement (douze B737-800 entrées et six sorties avec deux B737, trois A320 et un A321). La flotte régionale est marquée par une importante sortie d'avions anciens (18 avions à l'âge moyen de 18,7 ans) et quatre entrées d'avions neufs (Embraer 175).

Les cinq derniers MD-11 Freighters sont sortis de flotte.

La flotte AFKL au 31 décembre 2016

Type d'avion	AF (incl. HOP!)	KL (incl. KLC & Martinair)	Transavia France	Transavia NL	Propriété	Crédit-bail	Location d'explo- itation	Total	En service	Écart 31/12/15
B747-400		18			18			18	17	-8
B777-300	43	12			9	25	21	55	55	5
B777-200	25	15			19	10	11	40	40	
B787-9	1	8				1	8	9	8	6
A380-800	10				1	4	5	10	10	
A340-300	12				5	5	2	12	10	-2
A330-300		5					5	5	5	
A330-200	15	8			4	7	12	23	23	-2
Long-courrier	106	66	0	0	56	52	64	172	168	-1
B737-900		5			1	1	3	5	5	
B737-800		25	26	29	12	9	59	80	80	10
B737-700		18		8	3	8	15	26	26	
A321	20				10	1	9	20	20	
A320	43				5	3	35	43	41	-2
A319	38				19	6	13	38	38	
A318	18				11	7		18	18	3
Moyen-courrier	119	48	26	37	61	35	134	230	228	11
ATR72-600	5						5	5	5	
ATR72-500	5				2	2	1	5	5	-1
ATR42-500	12				5	3	4	12	12	-1
CRJ1000	14				14			14	14	
CRJ700	11				11			11	11	-2
CRJ100	1				1			1		
Embraer 190	10	30			4	15	21	40	40	
Embraer 175		4				4		4	4	4
Embraer 170	15				8	2	5	15	15	-1
Embraer 145	18				13	5		18	15	-1
Embraer 135	4				4			4		
Fokker 70		13			13			13	11	-5
Régional	95	47	0	0	75	31	36	142	132	-7
B747-400ERF		3			3			3	3	
B747-400BCF		3			2		1	3	1	
B777-F	2				2			2	2	
MD-11										-3
Cargo	2	6	0	0	7	0	1	8	6	-3
Total AF-KLM	322	167	26	37	199	118	235	552	534	

2.8.1 La flotte du groupe Air France

La flotte du groupe Air France totalise 348 avions au 31 décembre 2016, dont 253 dans la flotte principale et 95 dans la flotte régionale. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 11,5 ans (11,0 ans au 31 décembre 2015). Les commandes fermes s'élèvent à 44 appareils (hors locations opérationnelles).

Flotte du groupe Air France	Flotte au 31 décembre 2015	Entrées ⁽¹⁾ au cours de la période	Sorties ⁽¹⁾ au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2016
Flotte long-courrier	106	4	4	106
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia France)	144	5	4	145
Cargo	2	-	-	2
Flotte régionale	108	-	13	95
Total	360	9	21	348

(1) Achats ou locations.

La flotte de la compagnie Air France

La flotte d'Air France comprend 227 avions au 31 décembre 2016 dont 222 appareils en exploitation (231 et 223 respectivement au 31 décembre 2015). Elle compte 106 appareils long-courriers, 119 appareils moyen-courriers et deux avions cargo. Au 31 décembre 2016, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 12,0 ans dont 11,8 ans pour la flotte long-courrier, 12,4 pour la flotte moyen-courrier et 7,9 ans pour la flotte Cargo. Au 31 décembre 2015, l'âge moyen était de 11,5 ans dont 11,5 ans pour la flotte long-courrier, 11,6 ans pour la flotte moyen-courrier et 6,9 ans pour la flotte Cargo.

La flotte est détenue à raison de 82 appareils en propriété (36,1%), 48 avions en location financière (21,1)% et 97 en location opérationnelle (42,8%).

Au cours de l'exercice 2016, la compagnie a pris livraison de trois B777-300ER tandis que les trois derniers B747-400 sont sortis de flotte. Le premier B787-9, en location, a été livré le 29 novembre 2016 et sera mis en service en janvier 2017. Trois A320 et un A321 sont sortis de flotte.

La flotte régionale HOP!

Au 31 décembre 2016, la flotte régionale comprend 95 appareils dont 87 en exploitation d'une capacité maximale de 100 sièges. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 11,7 ans.

Treize avions ont été sortis de flotte au cours de l'année 2016 : six CRJ100; trois CRJ700; deux ATR; un Embraer 135 et un Embraer 170. La flotte est détenue à raison de 65,3% en propre, 12,6% en location financière et 22,1% en location opérationnelle.

La flotte de Transavia France

La flotte de Transavia France comprend 26 B737-800s, (21 appareils au 31 décembre 2015), dont trois sont en propriété. L'âge moyen de la flotte est de 5,5 ans.

2.8.2 La flotte du groupe KLM

Au 31 décembre 2016, la flotte du groupe KLM totalise 204 avions (204 avions au 31 décembre 2015) dont 157 dans la flotte principale et 47 dans la flotte régionale. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 10,2 ans (10,9 ans au 31 décembre 2015). Les commandes fermes s'élèvent à 38 appareils (hors locations opérationnelles).

Flotte du groupe KLM	Flotte au 31 décembre 2015	Entrées ⁽¹⁾ au cours de la période	Sorties ⁽¹⁾ au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2016
Flotte long-courrier	65	8	7	66
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia Pays-Bas)	80	8	3	85
Cargo (y compris Martinair)	11	-	5	6
Flotte régionale	48	4	5	47
Total	204	20	20	204

(1) Achats ou locations.

La flotte de la compagnie KLM

La flotte de KLM comprend 114 avions au 31 décembre 2016 (113 au 31 décembre 2015) dont 66 avions long-courriers et 48 avions moyen-courriers. Le mode de détention de la flotte est de 27 avions en pleine propriété (23,7%), 35 avions en crédit-bail (30,7%) 52 avions en location opérationnelle (45,6%). Dans cette flotte, 113 avions sont en exploitation. Au 31 décembre 2016, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 10,9 ans dont 11,2 ans pour la flotte long-courrier et 10,3 ans pour la flotte moyen-courrier. Au 31 décembre 2015, l'âge moyen de la flotte était de 11,2 ans, dont 12,6 ans pour la flotte long-courrier et 9,3 ans pour la flotte moyen-courrier.

Au cours de l'exercice 2016, sept avions sont retirés (quatre B747-400 et trois A330-200) et huit avions sont entrés (deux B777 300ER et six B787-9).

La flotte régionale, KLM Cityhopper

La flotte de KLM Cityhopper comprend 47 avions dont 45 en exploitation au 31 décembre 2016. Au cours de l'exercice, quatre Embraer 175 ont rejoint la flotte tandis que cinq Fokker 70 ont été retirés. 27,7% de ces avions sont en propriété, 40,4% en crédit-bail et 31,9% en location opérationnelle. Les avions de cette flotte régionale en exploitation ont un âge moyen de 8,8 ans.

La flotte de Transavia Pays-Bas

Elle comprend 37 appareils dont huit B737-700 et 29 B737-800. Au cours de l'exercice 2016 ont été enregistrées huit entrées et trois sorties. La flotte est détenue à 10,8% en crédit-bail, 70,3% en location opérationnelle et 18,9% en propriété. L'âge moyen de la flotte est de 9,0 ans.

La flotte de Martinair

Martinair dispose d'une flotte de six avions tout-cargo, dont quatre sont en exploitation compte tenu de la poursuite de la politique de réduction des capacités menée dans l'activité cargo. Les cinq MD-11 Freighter restant ont été retirés. 83,3% de ces avions sont en pleine propriété et 16,7% en location opérationnelle. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 16,7 ans.

2.9 LES FAITS MARQUANTS DU DÉBUT DE L'EXERCICE 2017



Air France - KLM progresse dans le classement *Fortune's World's Most Admired Companies* et atteint la 2^e place dans sa catégorie

Air France-KLM progresse dans le classement *Fortune's World's Most Admired Companies 2017* et atteint la deuxième place dans la catégorie « compagnies aériennes ».

Les décideurs économiques sondés ont notamment relevé d'excellentes performances en matière d'innovation, de qualité des produits et services ou encore de responsabilité sociale et environnementale.

Air France-KLM se classe depuis 2010 parmi les compagnies aériennes de référence et confirme son excellence en gagnant encore un rang cette année : 5^e position en 2015, 3^e position en 2016 et 2^e position en 2017.

Saison été 2017 : 53 nouvelles liaisons !

Pour la saison été 2017 (du 26 mars au 28 octobre 2017), Air France-KLM repart à l'offensive sur ses marchés et poursuit sa croissance en ouvrant 53 nouvelles liaisons, chiffre record pour le Groupe. Il augmente son offre de 2,9% par rapport à la saison été précédente, avec une croissance portée par l'activité passage réseau long-courrier (+2%), l'activité passage réseau moyen- et court-courrier (+2,7%) et l'activité *low-cost* de Transavia (+10,2%).

Sur son réseau long-courrier, Air France-KLM dessert neuf nouvelles liaisons en renforçant l'offre vers les États-Unis et le Mexique, et les marchés africains en croissance, en permettant une croissance vers Cuba et vers l'Iran et en consolidant sa position en Asie.

Sur son réseau moyen et court-courrier, avec une offre en croissance, le Groupe démontre une fois de plus son agilité sur le réseau européen et enrichit son offre avec 25 nouvelles liaisons cet été. Au départ des *hubs* de Paris-Charles de Gaulle et d'Amsterdam-Schiphol, l'offre répond à la stratégie offensive : la croissance de la flotte du Groupe combinée à une utilisation plus intensive de ses avions, lui permettent de proposer de nouvelles destinations en Europe durant la période de forte demande estivale. Au départ de Paris-Orly et des régions de France, sur le réseau HOP! Air France, dix vols quotidiens seront proposés vers Montpellier, cinquième Navette au départ de Paris-Orly après Toulouse, Bordeaux, Marseille et Nice. Au départ des provinces françaises, pour répondre à la forte demande en période estivale, Air France desservira des vols directs. En complément, l'offre sera aussi renforcée vers la Corse. L'île de Beauté sera desservie au départ de 16 villes des régions françaises.

Transavia, l'activité *low-cost* d'Air France-KLM, activité en forte croissance, poursuit son développement au départ de la France et des Pays-Bas. Au départ de Paris-Orly, Transavia renforce son offre vers Israël et le Maroc. Au départ d'Amsterdam-Schiphol, Transavia développe de nouveaux marchés vers les pays de l'Est de l'Europe.

Dominique WOOD nommée Directrice de la Communication d'Air France - KLM

En remplacement de Jean-Charles Tréhan qui a choisi de quitter le Groupe, Dominique Wood rejoint Air France-KLM le 13 mars 2017 comme Directrice de la Communication d'Air France-KLM et Directrice Déléguée à la Communication d'Air France. Elle sera membre du Comité exécutif d'Air France et sera rattachée à Adeline Challon-Kemoun, Directrice Générale adjointe Marketing, Digital & Communication d'Air France-KLM.

Nouvelle décision de la Commission européenne à l'encontre d'opérateurs de fret aérien pour des pratiques considérées comme anticoncurrentielles entre décembre 1999 et février 2006

La Commission européenne a adopté le 17 mars 2017 une nouvelle décision à l'encontre de onze opérateurs de fret aérien, dont Air France, KLM et Martinair, pour des pratiques dans ce secteur du fret aérien considérées comme anticoncurrentielles entre décembre 1999 et février 2006.

Cette nouvelle décision intervient après l'annulation le 16 décembre 2015 par le Tribunal de l'Union Européenne de la décision initiale de la Commission européenne du 9 novembre 2010 relative à ces mêmes pratiques et prise à l'encontre des mêmes opérateurs. Cette première décision avait été annulée dans son intégralité parce qu'elle contenait une contradiction concernant le périmètre exact des pratiques sanctionnées.

Le montant total des amendes imposées au niveau du Groupe Air France-KLM est de 325 millions d'euros. Ce montant a été légèrement réduit par rapport à la première décision en raison du niveau inférieur de l'amende de Martinair pour des raisons techniques. Air France-KLM va analyser la nouvelle décision et l'opportunité de déposer un recours contre elle devant le Tribunal de l'Union Européenne.

Ces amendes ont été provisionnées en totalité depuis 2010. Au 31 décembre 2016, le montant des provisions correspondantes est de 340 millions d'euros.

En tout état de cause, Air France-KLM confirme son engagement de se conformer strictement aux règles de concurrence en veillant en permanence à l'efficacité du dispositif de prévention mis en œuvre au sein des entités du Groupe dans le cadre de sa politique générale de conformité.

3

RISQUES ET GESTION DES RISQUES

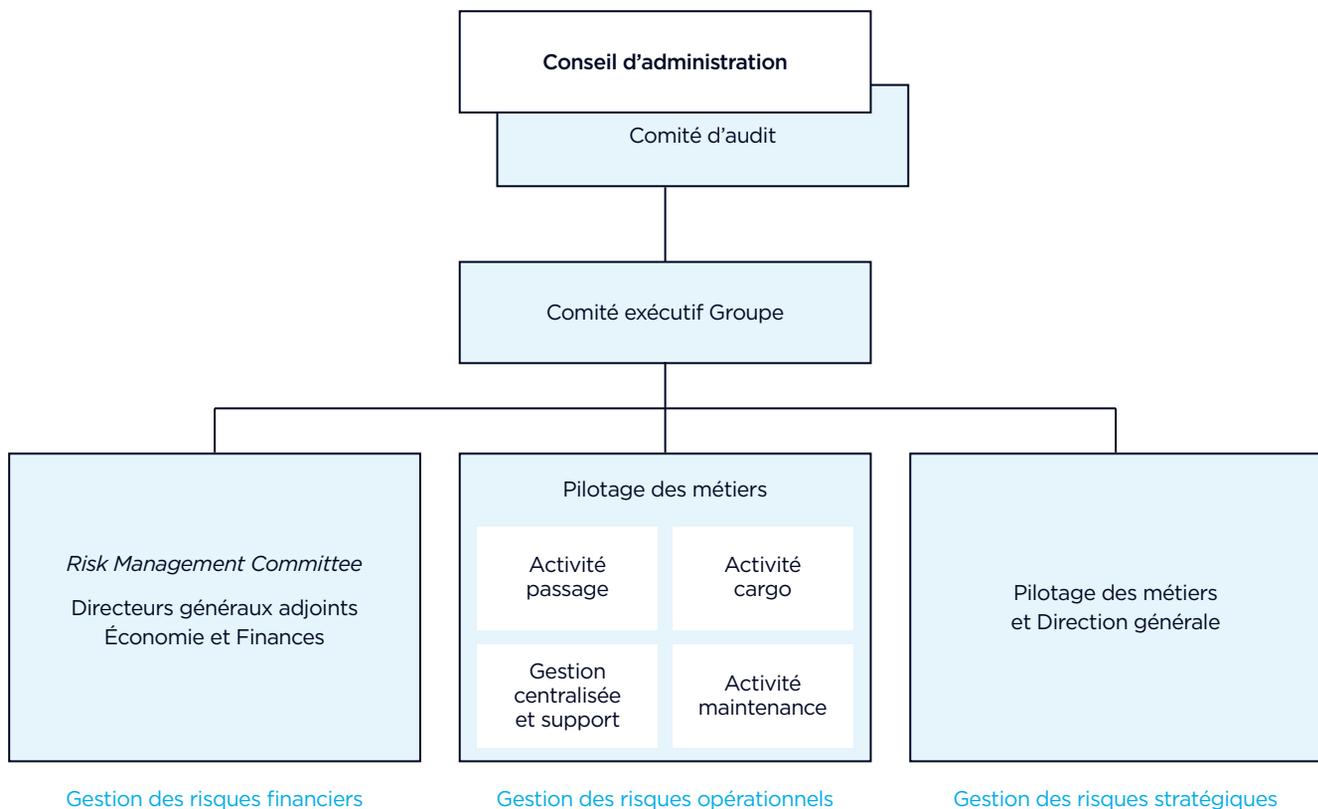
3.1	Système de gestion des risques	80
3.2	Facteurs de risques et management des risques	81
3.2.1	Risques liés à l'activité de transporteur aérien	81
3.2.2	Risques liés à l'activité du Groupe	85
3.2.3	Risques juridiques et procédures judiciaires d'arbitrage	86
3.3	Risques de marché et gestion des risques de marché	87
3.3.1	Organisation du groupe Air France-KLM	87
3.3.2	Risques de marché et gestion des risques de marché	87
3.4	Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le Contrôle Interne et la gestion des risques - exercice 2016 (article L. 225-37 du Code de commerce)	91
3.4.1	Définition et objectif du Contrôle Interne	91
3.4.2	Environnement de contrôle	92
3.4.3	Évaluation des risques	94
3.4.4	Activités de contrôle	97
3.4.5	Information et communication	99
3.4.6	Pilotage	99
3.4.7	Évaluation de l'environnement de contrôle	100
3.4.8	Évaluation détaillée des contrôles-clés sur l'information financière et comptable des processus significatifs	100
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 2016)	101

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 compagnie aérienne et a en conséquence mis en place un système pour identifier, analyser, surveiller, gérer et maîtriser les risques. Une cartographie des risques stratégiques et des risques opérationnels a été établie par l'ensemble des entités concernées sous la conduite de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne. La cartographie des risques opérationnels est mise à jour chaque trimestre et consolidée par filiale (Air France et KLM) et pour le groupe Air France-KLM. La cartographie des risques stratégiques est actualisée une fois par an. Les risques de marché (carburant, permis d'émission, change et taux d'intérêt) sont pilotés par le *Risk Management Committee* et sont exposés dans la *Section 3.3.2 – Risque de marché et gestion des risques de marchés page 87, Note 36 des comptes consolidés page 236*.

La cartographie des risques consiste en une description du risque, de la probabilité qu'il se produise et de son impact financier potentiel ainsi que des actions ou des contrôles en place pour atténuer ce risque. Les risques sont discutés au sein des équipes responsables du domaine correspondant. L'examen porte à la fois sur les risques spécifiques à chaque entité et sur les risques transversaux qui peuvent affecter l'ensemble du Groupe. Pour chacun des risques, les responsables concernés ont la responsabilité de faire le point sur les actions mises en œuvre pour les maîtriser. 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 réduire. La Direction évalue par ailleurs annuellement les risques stratégiques (concurrence, croissance économique...) et fixe les plans d'actions associés. Ces risques et plans d'actions sont aussi examinés par le Conseil d'administration.

Air France-KLM système de gestion des risques



Le processus de management des risques est en accord avec les dispositions réglementaires internationales, parmi lesquelles la 8^e directive européenne. En plus des assurances usuelles sur les sites industriels, le parc immobilier et les activités annexes, les filiales du Groupe souscrivent des polices d'assurance spécifiques

à l'activité de transporteur aérien couvrant les dommages résultant d'incidents ou d'accidents d'avions et les frais en résultant, leur responsabilité vis-à-vis de leurs passagers ainsi que leurs responsabilités générales vis-à-vis des tiers du fait de leurs activités.

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 concurrence des autres transporteurs aériens et des transporteurs ferroviaires

L'industrie du transport aérien est extrêmement concurrentielle. La libéralisation du marché européen en 1997 et la concurrence accrue entre les transporteurs ont entraîné une baisse des tarifs.

Sur court et moyen-courrier, le Groupe est en concurrence avec les autres compagnies aériennes, et en particulier les compagnies *low-cost* qui ont connu un développement très rapide dans les quinze dernières années. Il est également en concurrence avec des moyens de transport alternatifs : TGV, Eurostar... Une extension des réseaux de trains à grande vitesse en Europe est susceptible d'avoir un effet négatif sur l'activité et les résultats économiques du Groupe.

La concurrence est également forte sur long-courrier, notamment sur les liaisons entre l'Europe et l'Asie en raison du développement de nouveaux acteurs en forte croissance comme les Compagnies du Golfe. Par ailleurs, dans le cadre de l'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis, les compagnies européennes sont 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 Paris-CDG et à Amsterdam 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.

Les différents plans stratégiques du Groupe cherchent à répondre à ces risques, notamment *via* la restructuration de l'activité point-à-point, le développement accéléré de Transavia, la réduction des coûts, la montée en gamme du produit, et le développement de partenariats sur les grands marchés en croissance. En parallèle, le Groupe plaide auprès des autorités pour un cadre juridique assurant une concurrence plus équitable entre les transporteurs. Voir également Section 2.3 - *La 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 que d'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, représente aussi une concurrence croissante pour cette activité. Pour répondre à ces tendances, le Groupe a mis en œuvre de nombreuses mesures centrées sur la réduction de l'exposition à l'activité tout-cargo, fortement déficitaire. Voir également Section 2.3 - *La stratégie*, page 50.

Caractère saisonnier de l'activité

L'industrie aérienne est saisonnière, avec une demande plus faible et une plus forte probabilité de risques opérationnels liés aux intempéries durant les mois d'hiver. 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.

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 en 2010-12 peut avoir un effet négatif très important sur la rentabilité des compagnies particulièrement si le contexte économique ne leur permet pas d'adapter leur politique de prix. De même une forte diminution du prix du carburant est favorable à la rentabilité des compagnies aériennes. Réciproquement, la façon dont les compagnies répercutent dans leurs tarifs une chute brutale du prix du carburant est un facteur d'incertitude important.

Au-delà des efforts permanents de réduction de la consommation carburant, le Groupe a mis en place une politique de couverture systématique du risque prix du carburant, détaillée dans la Section 3.3.2 - *Risque de marché et gestion des risques*, page 87.

Attentats, menaces d'attentats, instabilité géopolitique, épidémies ou menaces d'épidémies

En 2016, la situation sécuritaire résultant des attentats perpétrés en France, en Europe et dans les zones d'activité du Groupe et des événements politico-sécuritaires (pays arabes et africains) a affecté l'activité :

- en matière de sécurité, 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, de fermeture de l'espace aérien ou d'actions militaires, tout comme l'existence d'une épidémie ou la perception d'une épidémie (par 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.

Plus récemment, concernant la gestion de la crise sanitaire associée au virus Ebola ou au virus Zika, les compagnies se sont appuyées sur une structure de coordination dédiée. À titre d'illustration, le Comité de coordination des risques sanitaires Air France rattaché à la Direction Développement, Qualité et Coordination SMI joue un rôle permanent de coordination, de veille réglementaire, de prévention et assure la liaison avec les autorités sanitaires nationales et internationales, dans une logique de maîtrise des risques.

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 les services extra-communautaires ou encore des conditions relatives à l'exploitation (sécurité, bruit des avions, émissions de CO₂, accès aux aéroports et allocation des créneaux horaires). Dans ce contexte les institutions communautaires décident notamment de règlements qui peuvent être contraignants pour les compagnies aériennes et sont susceptibles d'avoir des impacts organisationnels et/ou financiers significatifs. 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 de l'organisation professionnelle nouvellement créée Airlines for Europe (A4E) 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 de créneaux horaires qui sont attribués dans les conditions définies par le Règlement n° 95/93 du Conseil des ministres de la Commission européenne. 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 elle l'a fait à diverses reprises.

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 d'indemnisation 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 (CE) n° 261/2004 du 11 février 2004 entré en vigueur en 2005. Il s'applique à tous les vols – réguliers ou non – au départ d'un aéroport situé dans un État membre de l'Union Européenne et détermine des règles européennes en matière d'indemnisation et d'assistance, en cas de refus d'embarquement, de retard important, d'annulation de vol ou de déclassement.

Un arrêt rendu par la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) en novembre 2009 (dit arrêt « Sturgeon ») et confirmé depuis, prévoit que les passagers de vols retardés peuvent être assimilés aux passagers de vols annulés pour l'application du droit à l'indemnisation prévu à l'article 7 de ce Règlement 261/2004 lorsqu'ils atteignent leur destination finale trois heures ou plus après l'heure d'arrivée initialement prévue.

D'autres décisions rendues par la CJUE ont contribué à renforcer les droits des passagers en réduisant les possibilités des transporteurs aériens d'invoquer des « circonstances extraordinaires » pour s'exonérer du versement de l'indemnité prévue par le Règlement 261/2004. Depuis 2008, pas moins de dix arrêts ont été rendus par la CJUE pour interpréter et compléter le dispositif, en étendant, ce faisant, le droit à indemnisation des passagers. Un pas supplémentaire a été franchi en septembre 2015 (arrêt « Van der Lans »), la CJUE jugeant que des problèmes techniques imprévus, à l'origine d'une annulation de vol, ne pouvaient pas être considérés comme exonératoires. Seuls les vices cachés, le sabotage, les actes de terrorisme et, pour le moment encore, les ingestions aviaires permettent désormais aux transporteurs d'invoquer des « circonstances extraordinaires » en cas de défaillance d'origine technique pour écarter leur responsabilité.

Depuis 2004, outre les décisions de la CJUE, 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.

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 dispositions sont désormais mises en application.

La réglementation américaine en matière de droit des passagers s'appliquant à l'ensemble des compagnies aériennes qui desservent le territoire des États-Unis et/ou commercialisent des services

aériens de/vers les États-Unis, Air France-KLM est donc concerné par les nouvelles dispositions américaines.

IATA a recensé dans une base de données une cinquantaine de réglementations nationales afin de mieux suivre leur évolution.

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, A4E) 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 le conduire 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 et 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 des obligations de mise en conformité.

Air France-KLM a toujours soutenu la mise en œuvre d'un mécanisme de mesures de marché, considérant que, sous réserve qu'il soit équitable, un tel système est plus efficace d'un point de vue environnemental qu'une simple taxation. C'est pourquoi, avec l'aide des associations représentatives (A4E, 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.

Depuis 2012, le Groupe est soumis à l'application de l'EU-ETS. L'EU-ETS, limité à ce jour au périmètre des vols intra-européens, doit être considéré comme une première étape vers un système mondial dont les grands principes viennent d'être approuvés par l'OACI, baptisé CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation). Air France, KLM et les autres compagnies membres de l'International Air Transport Association (IATA) y ont contribué activement et poursuivent les travaux visant à définir les conditions de mises en œuvre de cet accord ambitieux.

Présentée lors de la 39^e Assemblée générale de l'OACI, la résolution portant sur le nouveau régime mondial de mesures basées sur le marché (MBM) pour limiter les émissions de CO₂ de l'aviation internationale vers un objectif de croissance neutre en carbone par rapport à la référence de 2020 a été adoptée en séance plénière le 6 octobre 2016.

La mise en œuvre du CORSIA débutera par une première phase de 2021 à 2026, sur la base d'une participation volontaire des États, plus de 60 pays ayant déjà déclaré leur intention d'y participer. La phase suivante, qui s'échelonnait de 2027 à 2035, sera obligatoire et concernera quasiment tous les États. Air France-KLM

se félicite de l'adoption de cet accord historique par lequel l'aviation est le premier secteur économique à adresser le changement climatique au niveau mondial. Le Groupe attend que ce système assure simplicité, intégrité environnementale et un rapport coût-efficacité acceptable, qu'il établisse une concurrence loyale entre les compagnies aériennes et qu'il évite la mise en œuvre d'une superposition de réglementations locales ; à ce titre, les dispositions de CORSIA devraient donc se substituer à l'EU-ETS à compter de 2021 pour le périmètre des vols internationaux.

Le Groupe a 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 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, amélioration des procédures opérationnelles ;
- ou de concert avec les autorités : projet SESAR (Ciel Unique Européen, optimisation du contrôle aérien), amélioration des 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. Afin d'assurer la poursuite de son développement, le Groupe doit anticiper 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.

Enfin, les réglementations françaises et néerlandaises intègrent la question des nuisances sonores de l'aviation dans les plans locaux d'urbanisme. La contribution du groupe Air France (Air France, Transavia France et HOP! Air France) à la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes (TNSA) perçue par l'État à chaque décollage s'est élevée à 17,6 millions d'euros en 2016. Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation des logements situés en périphérie des principaux aéroports et exposés aux bruits aériens.

Risques opérationnels

Événements naturels entraînant des situations exceptionnelles

Le transport aérien est tributaire des conditions météorologiques et des 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, compte tenu des exigences réglementaires de prise en charge des passagers sur le territoire de l'Union Européenne.

Dans ce contexte, Air France - KLM intervient – directement ou au travers d'instances représentatives – auprès des autorités publiques tant françaises qu'européennes, afin que ces dernières développent des outils de gestion de crise.

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 d'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 ces 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 d'une deuxième 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 fin 2015 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 1^{er} janvier 2012, conformément à l'arrêté du 22 décembre 2008. Ce système s'appuie sur quatre 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 déployés dans tous les secteurs de l'entreprise.

Plus généralement, Air France s'est dotée et poursuit le déploiement d'un Système de Management Intégré qui permet de mettre en synergie l'ensemble des démarches de progrès et de maîtrise des risques – Sécurité Des Vols donc, Santé Sécurité au Travail, Qualité Client, Performance Opérationnelle, Environnement et Développement Durable, Hygiène alimentaire et Sécurité. Le SMI est le vecteur de pilotage, de management des activités, visant l'amélioration continue des résultats. Il assure le respect des dispositions légales, réglementaires et normatives.

Une Certification globale Air France vient d'être confirmée dans ce cadre en 2016, qui couvre les standards internationaux suivants : ISO 14001/Environnement, ISO 22000/Hygiène alimentaire, OHSAS 18001/Santé Sécurité au Travail.

Bien qu'elle ne soit pas soumise aux mêmes obligations réglementaires, KLM déploie une démarche équivalente à celle d'Air France.

Pour atteindre son objectif de devenir une compagnie leader en matière de sécurité, KLM a défini un Système de management intégré de la sécurité (ISMS) portant sur la sécurité au travail, la sécurité et la sûreté des opérations, ainsi que la protection de l'environnement. Le ISMS, décrit dans le Manuel de gestion intégrée de la sécurité, a été validé par les autorités de l'aviation civile néerlandaises (parmi lesquelles l'Inspection de l'environnement et des transports (ILT)).

KLM, en tant que compagnie leader en matière de sécurité aérienne, cherche à améliorer en permanence son système intégré de management, de la sécurité, performant, fondé sur l'évaluation des risques et des résultats, et qui permet des décisions en fonction des risques à tous les différents niveaux de KLM. Son programme de Culture de la Sécurité, qui comprend des actions de promotion, communication, formation théoriques et pratiques, est progressivement déployé à travers la compagnie afin de développer la sensibilisation, et les attitudes et comportements adaptés en termes de sécurité à tous les niveaux. La création de l'Organisation des Services de la Sécurité Intégré (ISSO) en octobre 2016 va permettre d'accroître la professionnalisation de cette approche intégrée de la sécurité et conformité à travers la compagnie, de développer le niveau d'expertise dans tous les domaines concernant tous les processus de sécurité et de conformité, et d'amener le SGSI de KLM au niveau supérieur.

Créer une conscience de la sécurité dans toute la compagnie fondée sur une profonde culture de la sécurité de toutes les opérations est une démarche progressive qui commence à porter des résultats à de nombreux niveaux. Pour assurer la gestion et le suivi de tous ces processus complexes du SMS et aider les salariés impliqués, un nouveau système informatique a été choisi et spécifié. Une fois mise en place, il permettra une meilleure gestion, mesure et analyse de la sécurité et conformité ainsi que la mise à jour de la conformité des manuels de KLM.

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.

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. 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.

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 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. En décembre 2015, des Institutions de l'Union Européenne ont atteint un consensus sur le nouveau Règlement de protection de données de l'Union Européenne. Le Règlement prévoit une sanction financière en cas de violation. 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.

Le programme « Cybercrime », validé par le Comex groupe, régit les actions de prévention et de détection telles que la surveillance de la Cyber menace, les évaluations de la sécurité du Système d'Information, les tests d'intrusion dans le Système d'Information *via* Internet. Des campagnes de sensibilisation à la sécurité de l'information sont régulièrement réalisées et concernent l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Non-conformité avec les règles de concurrence

La non-conformité avec les 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 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 un « Manuel relatif à l'application des règles de concurrence », disponible en trois langues. Ce manuel a été mis à jour en 2016. 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. Une large campagne de sensibilisation aux règles de concurrence a été menée dans l'ensemble des filiales du groupe Air France-KLM à l'automne 2016 avec en particulier un nouveau module d'*e-learning*.

Examen par les autorités de régulation des accords de coopération commerciale entre transporteurs

Les opérations d'alliance et de coopération commerciale sont soumises à la législation en vigueur en matière de concurrence. Il appartient aux compagnies aériennes, en particulier en Europe, de s'assurer que leurs coopérations sont bien conformes aux règles de concurrence applicables. La Commission dispose par ailleurs à tout moment de la possibilité d'ouvrir une enquête sur une coopération qui lui paraît présenter un intérêt communautaire.

En mai 2015, la Direction Générale de la Concurrence (DG COMP) a adopté une décision favorable conformément à l'Article 101 du Traité de fonctionnement de l'Union Européenne sur la *joint-venture* transatlantique (Air France-KLM, Delta, Alitalia).

Au regard des engagements finaux offerts par la *joint-venture* transatlantique, la Commission a autorisé cet accord pour une durée de dix ans à partir de la date de son adoption.

Les autorités américaines s'étaient déjà prononcées, reconnaissant les bénéfices pour la concurrence de cette *joint-venture*. À cet égard, la *joint-venture* entre Air France-KLM, Delta et Alitalia bénéficie d'une immunité *anti-trust* (ATI) au départ des États-Unis depuis 2008.

Engagements pris par Air France et KLM vis-à-vis de la Commission européenne

En 2003, 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. Il est à noter qu'aucune demande de créneaux horaires n'a été faite à ce jour.

Mise en œuvre du projet stratégique « Trust Together »

Voir également Section 2.2 – La stratégie, page 50.

En novembre 2016, Air France-KLM a annoncé les différentes initiatives de son nouveau projet stratégique « Trust Together » qui doit permettre au groupe de relever trois grands défis : capter sa part de la croissance du transport aérien mondial, renforcer la compétitivité et la Performance Opérationnelle du Groupe et faire progresser encore l'expérience client. Ce projet stratégique confirme les objectifs généraux de compétitivité du plan « Perform 2020 », en portant l'objectif de réduction des coûts unitaires sur la période 2017-2020 à plus de 1,5% par an.

Les initiatives du projet « Trust Together » se déclinent plus précisément autour de neuf axes stratégiques qui sont, selon leur nature, en cours de mise en œuvre, en phase d'élaboration afin d'en préciser les modalités, ou en phase de négociation.

L'aboutissement des négociations liées à ce projet, ainsi que les travaux nécessaires à une définition plus précise des modalités de mise en place de certains aspects du projet présentent une source d'incertitude pour l'année 2017, autant en termes de cible économique qu'en termes de dynamique sociale et d'image de l'entreprise.

Plans de retraite

Les principaux engagements du Groupe en matière de régimes à prestations définies sont les trois fonds de pension de la compagnie KLM couvrant le personnel au sol et les personnels navigants commerciaux et techniques basés aux Pays-Bas.

Du fait des règles comptables IFRS modifiées IAS 19 applicables au 1^{er} janvier 2013, le Groupe est exposé au changement de paramètres financiers externes (notamment taux d'actualisation, taux d'inflation futur) qui peuvent entraîner des fluctuations annuelles du compte de résultat et des fonds propres sur la trésorerie. Les variations des engagements de retraite ainsi que des fonds de couverture liés aux modifications des hypothèses actuarielles sont comptabilisées dans les capitaux propres. Elles ne sont jamais recyclées dans le compte de résultat. Les calculs actuariels font apparaître les trois principaux 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, page 220 des états financiers consolidés.

La Note 31.1, page 220, des états financiers consolidés donne le détail des analyses de sensibilité aux évolutions des taux d'intérêts, des taux d'inflation et aux niveaux des augmentations des salaires et des retraites sur les engagements de retraite des régimes à prestations définies figurant au bilan.

Les règles fiscales pour acquérir les droits à pension et le *Financial Assessment Framework* (cadre législatif pour les retraites) aux Pays-Bas ont changé à partir de janvier 2015 en introduisant, par exemple, des normes minimales plus strictes en matière de solvabilité. Pareillement, les fonds de retraites ont dorénavant plus de temps pour combler les déficits temporaires mais significatifs engendrés par les chocs financiers par l'application de plans de redressement sur dix ans glissants.

En 2016, KLM a commencé à moderniser ses trois plans de retraite. Les fonds de pension actuels entraînent une forte volatilité sur les capitaux propres du Groupe. De plus, des taux d'intérêt extrêmement bas et de nouvelles réglementations de l'état néerlandais signifient que, sans modification, KLM pourrait être contraint de verser des montants importants aux plans de retraite. Par conséquent, KLM a négocié en 2016 un nouveau régime de retraite pour les personnels navigants commerciaux qui devrait être mis en œuvre en 2017 et poursuit son dialogue avec les pilotes. Un accord sur un nouveau fonds de pension « dérisqué » pourrait conduire à décomptabiliser les actifs de retraite du plan des pilotes en 2017 et à effectuer un paiement, en fonction du résultat des négociations. À l'issue de ces négociations, les règles des nouveaux fonds de pensions devraient réduire la volatilité comptable (Voir également la Note 31.1).

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 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 de la maintenance aéronautique, cette orientation pourrait peser significativement sur les coûts d'entretien des compagnies aériennes.

Cette tendance s'accroît, en particulier avec l'arrivée de nouveaux avions (E-jet, A350, B787...). La capacité à maintenir des conditions concurrentielles équilibrées constitue un enjeu prioritaire, tant pour l'activité commerciale d'Air France-KLM dans la maintenance que pour la maîtrise des coûts d'entretien du Groupe.

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 consolidés, soit à une information en annexe au titre des passifs éventuels (voir également les Notes 32.1 et 32.2 des comptes consolidés, page 228).

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. Elle est pilotée et coordonnée par le *Risk Management Committee* (RMC) composé du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France-KLM, du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France, du Directeur général délégué Finances de KLM et du Directeur des opérations financières d'Air France-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 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 couverture, 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 (intitulé *Fuel hedge report*), consolide les chiffres des deux compagnies en matière de couverture carburant et réalise une actualisation budgétaire (voir la Note 36 des comptes consolidés, page 236).

3.3.2 Risques de marché et gestion des risques de marché

Risque de change

Air France-KLM réalise une 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 2017

(en millions de devises au 31 décembre 2016)

	Dollar américain	Livre sterling	Yen
Position nette avant couverture	(2 229)	579	25 819
Couverture de change	1 169	(274)	(14 785)
Position nette après couverture	(1 061)	305	11 034

L'impact maximum pour 2017 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	(92)	40	10
Baisse de 10% de la devise contre l'euro	112	(33)	(8)

Exposition d'investissement

Les avions 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 en dollar figurant dans le tableau ci-dessous reflètent les engagements contractuels au 31 décembre 2016.

(en millions de dollars)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investissements	(960)	(1 143)	(1 254)	(1 624)	(1 696)	(932)
Couverture de change	820	724	624	555	457	546
Ratio de couverture	85%	63%	50%	34%	27%	59%

Exposition sur la dette

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 décembre 2016, 73% 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 des taux de change sur la dette. L'exposition de la dette sur les autres devises porte essentiellement sur le dollar américain (12%), le yen (10%), et le franc suisse (4%).

Risque de taux d'intérêt

La dette financière est contractée pour partie à taux variable. Air France et KLM ont converti, moyennant la mise en place de dérivés, une portion de cette dette à taux variable en dette à taux fixe, dans le but de limiter sa volatilité. Après couverture, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 70% du total des dettes financières. Le taux d'intérêt sur la dette brute du Groupe après couverture s'élève à 3,60% au 31 décembre 2016 (4,02% au 31 décembre 2015).

Exposition aux taux d'intérêt

(en millions d'euros au 31 décembre 2016)

Actifs financiers à taux variable	2 054
Passifs financiers à taux variable	3 733
Exposition nette avant couverture	1 679
Couvertures	-875
Exposition nette après couverture	804

L'exposition nette du Groupe aux taux d'intérêt s'élève à 804 millions d'euros. Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt sur douze mois aurait un impact négatif sur le résultat de 8 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. Par ailleurs, elle recourt à l'utilisation d'instruments pouvant être fixes à terme ou optionnels. Ces instruments doivent 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 31 décembre 2016, le groupe Air France-KLM présentait l'exposition carburant sur la base des prix à terme au 30 décembre 2016 (58,40 dollars par baril pour 2017 et 58,24 dollars par baril pour 2018).

(en millions de dollars US)

	2017	2018
Dépense avant couverture	5 314	5 529
Pourcentage de couverture	54%	20%
Gain de couverture	126	53
Dépense après couverture	5 188	5 475

Sur la base des courbes à terme au 30 décembre 2016, une hausse de dix dollars par baril sur 2017 donnerait un prix moyen de 68,40 dollars par baril et entraînerait une hausse de la dépense carburant après couverture de 351 millions de dollars, soit une dépense totale de 5,539 milliards de dollars pour le groupe Air France-KLM. Symétriquement, une baisse de dix dollars par baril sur 2017 donnerait un prix moyen de 48,40 dollars par baril et générerait une baisse de la dépense carburant après couverture de 413 millions de dollars, pour une dépense totale de 4,775 milliards de dollars.

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 société à la tête du groupe Air France-KLM 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 2016, Air France-KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées de 243 millions d'euros, principalement constitué de 1,1% du capital

d'Amadeus. Air France-KLM a conclu en mai et juin 2016 une opération de couverture sous forme de tunnel arrivant à échéance en mai et juin 2017 afin de protéger la totalité de la valeur de ces titres.

Risques de liquidité

Au 31 décembre 2016, le Groupe disposait de lignes de crédit pour un montant total de 1,8 milliard d'euros.

- Le 29 avril 2015, le Groupe a signé une ligne de crédit pour un montant de 1,1 milliard d'euros, renouvelant de manière anticipée la ligne d'Air France arrivant à échéance en avril 2016. Cette nouvelle ligne de crédit, souscrite auprès d'un syndicat composé de treize banques, est constituée de deux tranches de 550 millions d'euros chacune, d'une durée respective de trois et cinq ans. Ces lignes de crédit comportent des obligations calculées sur les comptes consolidés du groupe Air France-KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2016.
- Le 2 juillet 2015, KLM a signé une ligne de crédit pour un montant de 575 millions d'euros, renouvelant de manière anticipée la ligne arrivant à échéance en juillet 2016. Cette nouvelle ligne de crédit, d'une durée de cinq ans, a été souscrite auprès d'un syndicat composé de dix banques. Ces lignes de crédit comportent des obligations calculées sur les comptes consolidés de KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2016.

Compte tenu du niveau de liquidités du Groupe de 4,3 milliards d'euros au 31 décembre 2016 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 à court et moyen terme. Il reste toutefois attentif à sa capacité de financement et à la structure de son besoin en fonds de roulement, traditionnellement négatif.

Risques de financement

Stratégie de financement

La politique de financement est décidée par le Groupe en coordination avec le groupe Air France et le groupe KLM. Le financement du groupe Air France-KLM est principalement constitué de dette obligataire et de dette collatéralisée par des actifs. Air France-KLM SA est l'émetteur des titres obligataires.

Par ailleurs, compte tenu de son programme d'investissement, particulièrement dans la flotte, Air France-KLM entend être actif sur le marché des financements. Dans les conditions actuelles des marchés, le Groupe prévoit donc de financer ses prochaines livraisons d'avions par des dettes sécurisées. Ces opérations de financement ou de refinancement feront, comme d'habitude, l'objet d'appels d'offres.

Compte tenu de l'application des normes prudentielles, les banques pourraient continuer à réduire leurs bilans 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 :

- le recours de plus en plus systématique à des financements de marché *via* Air France-KLM ;
- une diversification du nombre de contreparties bancaires.

Air France

Pour le financement de ses investissements, la Société Air France privilégie les ressources à long terme en levant de la dette bancaire classique sécurisée par ses actifs (sous forme de dette hypothécaire ou de location financière). Lorsqu'elle y a accès, elle peut aussi utiliser du crédit export.

KLM

Pour financer ses avions, KLM utilise différentes structures : dette bancaire classique, locations financières, crédit export.

Air France - KLM

La Société Air France-KLM a réalisé plusieurs émissions obligataires. Ses émissions antérieures à 2014 étaient garanties par ses filiales Air France et KLM, tandis que les émissions depuis 2014 ne comportent pas de garantie :

- une émission de 661 millions d'euros d'obligations convertibles à six ans en juin 2009 entièrement remboursée à son échéance en avril 2015 ;
- une émission de 700 millions d'euros d'obligations simples à sept ans en octobre 2009, qui a fait l'objet d'un rachat partiel pour 97 millions d'euros en 2014 et 2015 et qui a été remboursée à son échéance en octobre 2016 ;
- une émission de 500 millions d'euros d'obligations simples à six ans en décembre 2012 ;
- une émission de 550 millions d'euros d'obligations convertibles à dix ans en mars 2013 ;
- une émission de 600 millions d'euros d'obligations simples à sept ans en juin 2014 ;
- une émission de 600 millions d'euros d'obligations subordonnées perpétuelles en mars et avril 2015. Ces titres sont comptabilisés en fonds propres, conformément aux normes IFRS ;
- une émission de 400 millions d'euros d'obligations simples à six ans en octobre 2016 ;
- une émission sous forme de placement privé de 145 millions de dollars d'obligations simples à dix ans en décembre 2016.

Risques de placement

Les trésoreries d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM 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 2016

(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 et des Commissaires aux comptes puis approuvé par le Conseil d'administration.

I Gouvernement d'entreprise et fonctionnement du Conseil d'administration

Voir Section 1 – Gouvernance d'entreprise – Conseil d'administration, page 12 à 44, incluant :

- 1.1.1 Composition du Conseil d'administration
- 1.1.2 Missions du Conseil d'administration
- 1.1.3 Organisation du Conseil d'administration
- 1.1.4 Fonctionnement du Conseil d'administration
- 1.1.5 Les Comités du Conseil d'administration
- 1.1.6 Les rémunérations des mandataires sociaux
- 1.1.7 La rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2016
- 1.1.8 Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables au Président-directeur général

II Modalités de participation des actionnaires à L'Assemblée générale

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales sont celles prévues par la réglementation en vigueur. Elles sont précisées dans l'article 30 des statuts et rappelées en détail dans la documentation mise à disposition des actionnaires préalablement à l'Assemblée générale.

III Le Contrôle Interne

3.4.1 Définition et objectif du Contrôle Interne

La Société Air France-KLM s'est appuyée en 2016 sur le référentiel 2013 du COSO (Committee Of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission) pour définir le Contrôle Interne du Groupe et des deux sous-groupes Air France et KLM.

Le cadre de 2013 de ce référentiel définit le Contrôle Interne comme « un processus exécuté par le Conseil d'administration, par la direction et par d'autres membres du personnel, en vue de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs d'exploitation, de présentation de l'information et de conformité. Le cadre du COSO vise à permettre aux entités d'évaluer l'efficacité du système de Contrôle Interne quant à l'atteinte des objectifs fixés par la direction. Le cadre du COSO décrit trois objectifs :

- objectifs d'exploitation (ces objectifs sont liés à l'efficacité et à l'efficience de l'exploitation de l'entité, notamment les objectifs de Performance Opérationnelle et financière ainsi que la protection des actifs contre la perte) ;
- objectifs de présentation de l'information (ces objectifs sont liés à la présentation interne et externe de l'information financière et non financière aux parties prenantes, ce qui comprend la fiabilité, la ponctualité, la transparence et d'autres critères établis par les organismes de réglementation ou de normalisation, ou énoncés dans les politiques de l'entité) ;
- objectifs de conformité (ces objectifs sont liés au respect des lois, règlements et normes auxquels est assujettie l'entité).

Le référentiel est basé sur les cinq 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.

17 principes codifiés sont sous-jacents à ces cinq éléments. Ils correspondent 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 de 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.

Comme tout système de contrôle, il ne peut fournir une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés.

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. Les Coordinateurs Contrôle Interne sont au nombre d'une quarantaine.

Organisation générale du Contrôle Interne

L'organisation ci-après décrite est un résumé de celle en place dans chacun des deux sous-groupes.

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 en décembre 2016 de douze membres (le Président-directeur général, trois représentants d'Air France et de KLM, ainsi que de huit titulaires de fonction Groupe) et d'un secrétaire du Comité exécutif. 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, Marketing Digital et Communication, Maintenance, Cargo, Informatique, Relations

avec les pouvoirs publics et l'international. Préalablement à ces réunions, le Président-directeur général, le Directeur général d'Air France et le Président du Directoire de KLM (CEO committee) se réunissent afin de préparer les réunions du Comité exécutif et traiter les sujets sensibles. Des membres du Comité exécutif Groupe peuvent être invités à ces réunions selon les sujets.

– Les fonctions financières

Elles sont assurées par chacune des deux sociétés et elles reportent au Comité exécutif Groupe.

Une direction financière Groupe est constituée autour du Directeur général adjoint Économie et Finances Groupe avec près d'une trentaine de personnes (Communication financière et relations avec les investisseurs, Consolidation & Comptabilité, Contrôle de gestion Groupe, Stratégie & fusion-acquisition, Opérations financières).

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 d'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 en ETP s'est élevé en moyenne à 23 (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 2012 et respecter ainsi les normes internationales de l'Audit interne. Cette certification est valable jusqu'au 14 avril 2018.

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») (cf. *Section 3.2.1 Sécurité aérienne du rapport de gestion*), 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. Un module de formation en ligne « anti-corruption » a été proposé à l'ensemble des salariés à la fin de l'année 2014.

En 2016, Air France a élaboré une note de « rappel de déontologie relations avec les fournisseurs/prestataires » signé par le Directeur général. Ce document reprend les principes et règles de déontologie en vigueur au sein d'Air France (règlement intérieur) et plus largement au sein du Groupe AFKL (Manuel Air France et KLM de prévention des pratiques de 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 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.

— Charte du Contrôle Interne

La charte du Contrôle Interne signée par les trois Présidents-directeurs généraux d'Air France-KLM, Air France et KLM présente les caractéristiques du cadre du Contrôle Interne du groupe Air France-KLM, esquisse la méthodologie adoptée pour garantir sa mise en place effective et son bon fonctionnement et réaffirme leur implication dans la prévention et la maîtrise des risques associés à l'activité du Groupe.

— Le référentiel « Achats »

L'organisation de la fonction Achats commune à Air France et KLM est décrite dans le Manuel 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,...) ou spécifiques à la maintenance aéronautique (Part 145...).

En matière de 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, etc. 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.

S'agissant du service au passager : standards, signatures de services, les cinq attitudes, 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.

Et en matière de système de management : les manuels SMI ou QSE/Qualité-Sécurité-Environnement des entités, manuel santé-sécurité au travail, management de la Sécurité Des Vols, management environnemental, et management de la sécurité alimentaire de l'entreprise, et les procédures générales associées.

3.4.3 Évaluation des risques

Le groupe Air France-KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et à la conduite d'une entreprise (*voir chapitre 3.2 Facteurs de risques du rapport de gestion*). 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 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 d'occurrence et leur impact. Les dispositifs de maîtrise sont décrits pour chacun ainsi que la situation qui résulte de leur mise en œuvre.

Au chapitre 3 «Risques et gestion des risques» du rapport de gestion, 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 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 d'occurrence 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. Le management évalue les risques stratégiques (concurrence, situation économique, etc.) et détermine les plans d'action pour les réduire.

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.

De manière générale, la maîtrise des risques opérationnels est au cœur du pilotage des activités des métiers du groupe Air France-KLM. En la matière, les apports complémentaires du dispositif Contrôle Interne et du système de management intégré permettent de consolider une approche toujours plus préventive. Ainsi, au titre du SMI, une matrice de cotation des risques (fréquence/gravité), une méthodologie d'analyse et l'outil «Bowtie», sont utilisées dans une logique d'homogénéité multirisques.

Gestion des risques de marché

La gestion des risques de marché d'Air France-KLM (taux, change, prix du carburant) est pilotée par le Risk Management Committee (RMC) qui est composé, pour Air France-KLM du Directeur général adjoint en charge des finances et du Directeur des Opérations Financières, pour Air France du Directeur général adjoint Économie et Finances et pour KLM du *Chief Financial Officer*.

Ce comité se réunit chaque trimestre et décide des couvertures à mettre en place : ratios de couverture, délai pour respecter ces objectifs et type d'instruments de couverture.

Ces décisions sont 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, de KLM et d'Air France-KLM sont suivies quotidiennement. 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, ainsi qu'aux Directions générales de deux filiales.

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 d'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 participe aux recommandations de prévention.

Gestion des risques Sécurité

La Sécurité Des Vols est un impératif au quotidien. Elle doit s'imposer comme la préoccupation première et permanente de chaque collaborateur de la compagnie. Pour cela, chaque compagnie aérienne du Groupe (Air France, KLM et leurs filiales), qui est détentrice de son propre Certificat de Transporteur Aérien (CTA), applique les procédures de Sécurité Des Vols à même de maîtriser ce risque. Chacune a mis en place un Système de Management de la Sécurité conformément à la réglementation.

Gestion des risques Sûreté

La protection des personnes et des actifs contre les agressions, les attentats, menaces d'attentat 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, au regard notamment des facteurs d'instabilité géopolitique.

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.

Les systèmes informatiques et de télécommunications sont d'une importance essentielle pour les opérations quotidiennes de l'entreprise. Les applications informatiques, exploitées dans les centres de production ou *via* des solutions de cloud computing, sont utilisées à travers un réseau de milliers de postes de travail et un nombre croissant d'appareils mobiles. L'information contenue dans tous ces systèmes est de plus en plus menacée. Les informations échangées avec les clients et les tiers augmentent. Les avions sont de plus en plus connectés au Système d'Information. Le nombre des lois et règlements à prendre en compte est également en augmentation.

Ce contexte exige un haut niveau de sécurité que garantit le mandat du Directeur de l'Informatique et de son personnel en charge de la sécurité du Système d'Information. Air France et KLM assurent l'allocation des ressources nécessaires pour résister à ces menaces, pour sécuriser les informations et garantir la conformité réglementaire des systèmes informatiques.

Des centres de support dédiés et des réseaux redondants garantissent l'accessibilité des données et le traitement de l'information en cas d'incident majeur. Les infrastructures des centres de production de secours et les procédures permettant de basculer sur ces centres de production de secours en cas de sinistre sont vérifiées régulièrement. Les contrôles d'accès aux systèmes informatiques, ainsi que le contrôle sur les données échangées à l'extérieur de l'entreprise, sont régis par des règles qui répondent aux lois et normes internationales.

Des entreprises spécialisées en sécurité informatique, les auditeurs externes, l'Audit interne et le Contrôle Interne, évaluent régulièrement l'efficacité des solutions mises en place.

La Cybercriminalité se réfère à un large éventail de différentes activités liées à l'utilisation abusive des données et du Système d'Information à des fins personnelles, économiques et psychologiques. La forte dépendance aux technologies de l'information et de la communication rend les compagnies aériennes vulnérables à la cybercriminalité.

Le programme « Cybercrime », validé par le Comité exécutif Groupe, régit les actions de prévention et de détection telles que la surveillance de la Cyber menace, les évaluations de la sécurité du Système d'Information, les tests d'intrusion dans le Système d'Information *via* Internet. Des campagnes de sensibilisation à la sécurité de l'information sont régulièrement réalisées et concernent l'ensemble du personnel de l'entreprise.

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 sanitaires

Chaque compagnie s'appuie sur une structure de coordination en charge de la prévention, la gestion de crise, la démultiplication des consignes sanitaires, la liaison avec les autorités nationales et internationales s'agissant des épidémies ou menaces d'épidémies (exemple : virus Zika).

Gestion des risques liés aux impacts du changement climatique

Dans son rapport 2014, le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) évalue l'état actuel des connaissances sur le changement climatique et ses conséquences, ainsi que les possibilités d'adaptation pour limiter la vulnérabilité des sociétés humaines. Les impacts du changement climatique, qui engendrera notamment des événements météorologiques extrêmes plus nombreux, concerneront toute la planète mais toucheront plus ou moins fortement les différentes régions du monde.

Par son activité internationale, Air France-KLM est présent sur tous les continents et opère dans des conditions climatiques variées, y compris les plus extrêmes. Périodiquement, le Groupe passe en revue les risques opérationnels afin d'améliorer les mesures existantes. L'exploitation d'un réseau équilibré entre les différents continents et la flexibilité liée à la composition de la flotte permettent de minimiser les conséquences économiques de ces impacts.

Des événements climatiques violents plus nombreux pourraient cependant affecter la continuité de service des opérations (déroutement, annulation de vols, retards). Pour y répondre, Air France et KLM ont développé des procédures de gestion des situations d'urgence pour assurer les meilleures conditions d'exploitation et d'accueil des passagers. Dans ce type de circonstances, le Groupe déploie des mesures commerciales pour permettre aux passagers qui le souhaitent de différer leur voyage ou de changer de destination.

Pour réduire son empreinte environnementale, Air France-KLM a pour objectif de réduire de 20% ses émissions de CO₂ d'ici 2020 et axe ses actions sur la modernisation de la flotte, l'efficacité opérationnelle et la compensation des émissions. Le Groupe développe également une stratégie bas-carbone, au travers de son engagement en faveur des carburants alternatifs durables pour l'aviation.

L'ambition du Groupe est de contribuer à la mise en place d'une filière de biocarburants durables pour l'aviation. Air France et KLM ont démontré la faisabilité d'opérer des vols avec du biocarburant, en établissant des collaborations innovantes avec des clients corporate, des fournisseurs, des aéroports et des partenaires logistiques. Cet engagement s'appuie aussi sur un soutien fort des États et sur des modalités incitatives nécessaires pour la création de filières de production à grande échelle, économiquement viables pour les producteurs comme pour les opérateurs.

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.). Les dispositifs de gestion de risques faisant partie du Système de Management Intégré permettent de compléter et d'affiner l'approche préventive.

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 et autres parties prenantes.

Dans chaque direction des deux sociétés, une revue qualité/SMI fait le point sur le fonctionnement des systèmes de management qualité/SMI et mesure les performances des principaux processus pilotés.

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 Opérationnel Safety Audit) depuis septembre 2005, renouvelée une sixième fois à l'automne 2016 ;
- certification globale SMI Air France selon les référentiels *ISO 14001/Environnement*, *ISO 22000/Sécurité alimentaire*, *OHSAS 18001/Santé Sécurité au travail* (confirmée à l'automne 2015) ;
- certification *ISO 9001/Qualité* pour un nombre croissant d'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 et d'inspections (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 audités 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 et de Sûreté. La règle générale est que les partenaires sont certifiés IOSA sauf cas particulier quand par exemple la taille des avions place la compagnie en dehors des pratiques IOSA. Et dans ce cas, 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 correctives/préventives 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.

Ces dispositifs mis en œuvre visent à assurer :

- la fiabilité des moyens de traitement et de télécommunication ;
- l'intégrité des données par des moyens, infrastructures et contrôles adaptés ;
- la continuité des services informatiques et la disponibilité des données sur les sites de production par une stratégie de secours local, par une architecture sécurisée et une veille de sécurité des accès externes ;
- la confidentialité des informations dans le cadre des législations nationales et la sécurité des infrastructures informatiques par la mise en place d'accès sécurisés, suivis et efficaces.

Les directions des deux sociétés s'assurent que les ressources et compétences nécessaires aux systèmes d'information dans le cadre des objectifs stratégiques définis sont développées.

Des outils de gestion de projet et de développement applicatifs sont déployés : la méthode dite « Symphony » pour les projets communs Air France-KLM a été élaborée à partir des méthodes « Tempo » (Air France) et « Prince2/Steelband » (KLM). L'adoption d'une démarche de développement Agile a été retenue à Air France-KLM. Cette méthode « Agile » s'appuie sur la méthode SCRUM. Les principaux objectifs consistent à : générer plus rapidement de la valeur métier, accélérer le « Time To Market », rapprocher les objectifs métiers et IT en priorisant par la valeur, ne pas développer des fonctionnalités rarement utilisées, réduire les risques au plus tôt, simplifier les processus de développement et de maintenance, augmenter l'efficacité des équipes.

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.

La Direction Générale Systèmes d'information du Groupe définit les politiques pour encadrer le fonctionnement, la sécurité et la cohérence des systèmes d'information installés. Elle a publié le Manuel d'Information sur la Sécurité (ISM – norme ISO 27001) définissant 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 1^{er} septembre 2008. Elle est dirigée depuis 2013 par un Directeur des Achats du Groupe (CPO Chief Procurement Officer) issu de KLM, secondé par le Délégué général aux Achats d'Air France et structurée autour de sept 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 trimestriellement 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 octobre 2016.

Procédures et processus financiers et d'arrêtés des comptes

Processus finance

La gestion des investissements est assurée au niveau de chaque compagnie, et le processus de décision est 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 5 millions d'euros, de même que les opérations portant sur la flotte, ainsi que les opérations de prise de participation et de cession, sont soumis à l'approbation du Comité exécutif Groupe 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, de KLM et d'Air France-KLM 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 de prise de risque 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. Tous les instruments utilisés doivent pouvoir être qualifiés de couverture selon les normes comptables IAS. 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, qui 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 mensuelles; 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 de la veille.

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.

Le Centre de Services Partagés (CSP) de Toulouse est en charge des recettes commerciales Passage pour les compagnies Air France et KLM, tandis que le CSP à Amsterdam-Schiphol est en charge des recettes commerciales Cargo pour le Groupe (Air France, KLM et Martinair).

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 prévision) 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 communication au sein du Groupe est organisée de façon à ce que l'information circule efficacement.

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* des compagnies Transavia France et Transavia Pays-Bas ;
- le métier « Autre » comprenant diverses prestations fournies par le Groupe, non couvertes par les quatre autres secteurs précités.

Les fonctions Ressources humaines sont propres à chaque compagnie et coordonnées par le Directeur général adjoint Ressources humaines.

Une Direction financière Groupe constituée autour du Directeur général adjoint Économie et Finances du Groupe coordonne les fonctions financières des compagnies.

Le Secrétaire Général du Groupe anime le fonctionnement de la gouvernance du Groupe et de ses entités ainsi que le secrétariat du Conseil du Groupe.

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 3.2; ce dispositif de gouvernance s'appuie sur des fonctions au niveau du groupe Air France-KLM au nombre de neuf (stratégie commerciale, ventes et alliances, marketing-digital-communication, cargo, maintenance, finance, systèmes d'information, ressources humaines, secrétariat général).

Le périmètre de consolidation du groupe Air France-KLM comprend 80 sociétés consolidées et 18 sociétés mises en équivalence.

La Société Air France représente 56,1% du CA du Groupe et 44,3% du total de bilan.

La Société KLM représente 35,2% du CA du Groupe et 29,7% du total de bilan.

Les orientations stratégiques du groupe Air France-KLM sont définies et hiérarchisées par le Conseil d'administration.

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 avec 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 et sont approuvés par le Conseil d'administration d'Air France-KLM.

IV Synthèse des travaux d'évaluation du Contrôle Interne relatifs à l'information comptable et financière

Le Contrôle Interne s'articule autour de l'évaluation annuelle de l'environnement de contrôle du groupe Air France-KLM d'une part, de l'évaluation détaillée des contrôles sur l'information comptable et financière au niveau des processus significatifs d'autre part.

3.4.7 Évaluation de l'environnement de contrôle

Chacune des divisions ou Directions générales du Groupe a fait l'objet sur une base pluriannuelle d'une évaluation des cinq 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 de tests d'efficacité de l'environnement de contrôle.

De même, les contrôles généraux sur les systèmes d'information font l'objet d'une évaluation annuelle formalisée.

3.4.8 Évaluation détaillée des contrôles-clés sur l'information financière et comptable 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 2016.

Le Conseil d'administration du 15 février 2017 a modifié son règlement intérieur, notamment en ce qui concerne les attributions du Comité d'audit du groupe Air France-KLM conformément aux dispositions de l'ordonnance n°2016-315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes et du décret d'application n° 2016-1026 en date du 26 juillet 2016. Ainsi, conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour garantir l'intégrité du processus d'élaboration de l'information financière, l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant, de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance, la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission, et s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions de leur indépendance.

Jean-Marc JANAILLAC

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 2016)

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la Société Air France-KLM SA 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 2016.

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 16 février 2017
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Jean-Paul Vellutini
Associé

Éric Jacquet
Associé

Deloitte et Associés

Pascal Pincemin
Associé

Guillaume Troussicot
Associé



Cette page est laissée en blanc volontairement.

4

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE : DONNÉES SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES

4.1	Informations sociales	104
4.1.1	Un dialogue social constructif et permanent pour répondre aux enjeux économiques	105
4.1.2	Formation	110
4.1.3	Santé et sécurité au travail	112
4.1.4	Favoriser la diversité et lutter contre les discriminations	116
4.2	Indicateurs sociaux du groupe	120
4.2.1	Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM	120
4.2.2	Autres données sociales du groupe Air France (selon législation locale)	122
4.2.3	Autres données sociales du groupe KLM (selon la législation locale)	123
4.3	Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs sociaux	124
4.3.1	Périmètre	124
4.3.2	Outils de <i>reporting</i>	124
4.3.3	Précisions et méthodologie - Commentaires sur l'évolution des indicateurs	125
4.4	Informations sociétales	127
4.4.1	Dialogue avec les parties prenantes	127
4.4.2	Loyauté des pratiques	128
4.4.3	Mesures en faveur de la sécurité et de la santé des consommateurs	129
4.4.4	Acteur économique local	129
4.4.5	Sous-traitance et fournisseurs	132
4.5	Informations environnementales	134
4.5.1	Politique générale en matière environnementale	134
4.5.2	Pollution	136
4.5.3	Économie circulaire	137
4.5.4	Changement climatique	140
4.5.5	Protection de la biodiversité	142
4.6	Indicateurs environnementaux du Groupe	144
4.6.1	Opérations Aériennes	144
4.6.2	Opérations au sol	146
4.7	Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs environnementaux	148
4.7.1	Périmètre couvert et périmètre N-1	148
4.7.2	Outils de <i>reporting</i>	148
4.7.3	Précisions et méthodologie, commentaires sur les évolutions	148
4.7.4	Opérations aériennes	149
4.7.5	Opérations au sol	149
4.8	Table de concordance des informations sociales, sociétales et environnementales	151
4.9	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2016	154

Présent dans le monde entier, le groupe Air France-KLM relie les hommes, les économies et les cultures; c'est un vecteur de croissance économique et sociale. Le Groupe assume ses responsabilités et agit pour concilier croissance, protection de l'environnement, progrès social et développement des territoires autour de ses bases et à destination.

Pour intégrer le développement durable dans ses activités et ses opérations, Air France-KLM se mobilise sur quatre enjeux principaux :

- réduire son empreinte environnementale en optimisant les opérations, en innovant avec la *supply-chain* et en mobilisant tous les personnels et l'ensemble de l'industrie;
- prendre en compte les enjeux du développement durable tout au long de la chaîne de service pour offrir aux clients des produits et services innovants et responsables;
- promouvoir une politique sociale responsable et encourager le développement personnel pour garantir la motivation et le professionnalisme des salariés;
- contribuer au développement économique et social des territoires où le Groupe est présent.

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.

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.

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), le groupe Air France-KLM présente des informations sociales, sociétales et environnementales sous la forme d'informations qualitatives et d'indicateurs. L'ensemble de ces informations est revu par l'un des Commissaires aux comptes du Groupe, désigné organisme tiers indépendant, selon les modalités précisées dans les notes méthodologiques sociales et environnementales.

Le périmètre de *reporting* porte principalement sur les compagnies Air France et KLM. Lorsque ce périmètre est différent, celui-ci est indiqué dans le texte.

4.1 INFORMATIONS SOCIALES

L'effectif moyen du groupe Air France-KLM s'élève à 82 175 personnes équivalents temps plein (ETP) pour l'exercice 2016 (sans la main-d'œuvre extérieure), soit une baisse de 2,17% par rapport à l'exercice précédent.

Effectifs, exprimés en équivalents temps plein (ETP)	Air France-KLM			Air France			KLM		
	2014	2015 ⁽¹⁾	2016	2014	2015 ⁽¹⁾	2016	2014	2015	2016
Personnel au sol (PS)	65 088	54 859	53 560	45 514	35 583	34 646	19 573	19 275	18 914
Personnel navigant commercial (PNC)	21 552	21 287	20 942	13 720	13 449	13 096	7 832	7 838	7 847
Personnel navigant technique (PNT)	8 027	7 856	7 673	4 720	4 554	4 431	3 306	3 302	3 242
Total	94 666	84 002	82 175	63 955	53 586	52 173	30 712	30 415	30 002

(1) Données retraitées hors effectifs Servair (Effectifs PS Servair 2015 : 9 299).

En tenant compte de la main-d'œuvre extérieure, respectivement en moyenne annuelle de 2 427 ETP sur l'exercice 2016 et 2 455 ETP sur 2015, l'effectif de l'ensemble du groupe Air France-KLM a diminué de 2,15% : 52 725 ETP pour Air France (54 114 en 2015) et 31 877 ETP pour KLM (32 343 en 2015). Les effectifs du Groupe sont répartis à 62% chez Air France et 38% chez KLM.

90% des effectifs du Groupe sont basés en France métropolitaine et aux Pays-Bas et 10% dans les pays où le Groupe opère à l'international.

62% des salariés du Groupe ont entre 30 et 50 ans.

4.1.1 Un dialogue social constructif et permanent pour répondre aux enjeux économiques

Groupe Air France - KLM

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 des politiques de ressources humaines distinctes.

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 constructif et transparent, et en poursuivant une politique ancrée dans le respect des personnes et la responsabilité vis-à-vis des clients. Ce constat et cet axe majeur d'action sont au cœur du diagnostic et de la vision développés dans le nouveau projet « Trust Together », dont les orientations ont été présentées aux instances et salariés début novembre 2016.

L'année 2016 a effectivement été marquée par la présentation du nouveau projet stratégique pour le groupe Air France - KLM. La phase d'élaboration de ce projet s'est inscrite dans une méthode préalable d'analyse complète de la situation du Groupe entre juin et novembre, basée sur :

- un dialogue direct au sein d'Air France et de KLM avec l'équipe dirigeante, les managers et les salariés des différents secteurs de l'entreprise (au sol comme en vol, et avec chacune des organisations syndicales représentatives) ;
- l'organisation d'une enquête interne menée auprès de 500 cadres dirigeants du Groupe AFKL portant sur les grandes questions stratégiques (75% de taux de participation) ;
- une écoute externe auprès des investisseurs, les partenaires aériens du Groupe, les États français et néerlandais et autres parties prenantes du secteur du Transport Aérien.

En outre, l'année 2016 a été marquée par la poursuite d'un dialogue social actif et régulier, tant pour accompagner les plans stratégiques de l'entreprise que dans le cadre des Instances de Représentation du Personnel (IRP) ou lors des différentes échéances de négociations.

S'agissant du cadre des IRP, l'animation du dialogue social pour Air France - KLM s'est faite au sein de chacune des entités qui composent le Groupe, et au sein du Comité de Groupe Européen (CGE) qui rassemble des représentants du personnel des filiales dont le siège ou les établissements sont implantés en Europe Communautaire. Ainsi, en 2016, cinq réunions du CGE ont eu lieu pour information et consultation sur des sujets tels que la stratégie du Cargo en Europe, Transavia, des projets de réorganisations en Europe et les orientations du projet « Trust Together ».

Air France

« Trust Together » : démarche d'écoute et de diagnostic partagé

Au-delà des actions menées au niveau du groupe Air France - KLM, la phase d'élaboration de ce projet s'est accompagnée d'initiatives spécifiques chez Air France pour écouter le plus grand nombre de collaborateurs et leurs représentants, ainsi :

- une enquête à base de questions ouvertes a été menée auprès de l'ensemble du personnel Air France (incluant les filiales) portant sur la confiance et les moyens de la rétablir, avec à l'arrivée une participation élevée au travers de réponses de 1 800 Pilotes, 2 900 PNC et plus de 8 000 Personnels au Sol ;
- une démarche spécifique d'écoute et de travail a été conduite avec des Jeunes Cadres et Hauts Potentiels (« Sounding Board »).

De même, des actions ont été menées pour favoriser un diagnostic partagé en transverse avec les syndicats représentatifs :

- quatre Comités de Veille Stratégique (CVS) ont été organisés en 2016, Cette instance ad hoc réunissant les secrétaires généraux des organisations syndicales représentatives, les présidents des commissions Économie et Emploi-Formation du CCE et les administrateurs salariés permet d'aborder en toute transparence des sujets sensibles relatifs à l'environnement du transport aérien et à la stratégie d'Air France sur les différents marchés de l'entreprise. Son fonctionnement a été reconduit avec les syndicats représentatifs jusque fin 2018. Capitalisant sur cette instance de dialogue transverse pour favoriser l'établissement d'un diagnostic partagé sur la situation de l'entreprise, les parties prenantes ont souhaité l'organisation d'un cycle de CVS en 2016, qui ont permis d'approfondir avec des experts de l'entreprise différents sujets tels que la mise en perspective des dynamiques de croissance entre Air France et KLM, le *Revenue Management Pricing*, l'économie des lignes et les mouvements de consolidation dans le monde du transport aérien et les stratégies d'alliances. Ce cycle de réunions d'échange sur des sujets majeurs pour la compagnie se poursuivra en 2017 ;
- une mission spécifique a été confiée à Jean-Paul Bailly, qui a abouti à un rapport partagé en transparence avec les salariés de l'entreprise, consistant en une démarche d'écoute des organisations syndicales représentatives, afin d'établir un diagnostic avec les points de convergences et divergences sur la situation de l'entreprise et d'aboutir à des propositions de recommandations pour recréer la confiance, la cohésion, puis progressivement, la compétitivité et les perspectives de développement.

Ambition RH et modernisation du dialogue social

« Trust Together » fixe comme grand principe d'action pour la nouvelle « Ambition RH » la promotion d'un dialogue interne approfondi (au sein des équipes comme dans le cadre des relations sociales entre direction et syndicats), qui accorde une large place aux enjeux « métiers » et clients. La définition concrète de cette nouvelle « Ambition RH » est en cours d'élaboration par les équipes RH, en étroite relation avec le management, en vue d'un partage dans les IRP et d'une mise en œuvre début 2017.

Fonctionnement des Instances Représentatives du Personnel

S'agissant du fonctionnement des Instances Représentatives du Personnel, douze sessions du Comité central d'entreprise (CCE) d'Air France ont été organisées en 2016. Les élus ont été consultés et/ou informés sur les grandes orientations relatives à la marche générale de l'entreprise, notamment sur les résultats, le projet « Trust Together » et le recours à un programme de réduction des effectifs fondés sur le volontariat au sein des Personnels au Sol et des Personnels Navigants Commerciaux, ainsi que sur la politique sociale, les conditions de travail et d'emploi.

Le Comité de Groupe Français (CGF), regroupant les représentants des salariés issus des différentes filiales du groupe Air France, s'est réuni à trois reprises en 2016. Lors de ces réunions ont été présentées la situation économique, l'activité et les perspectives stratégiques d'Air France, HOP! (notamment un bilan et les perspectives suite à la fusion), Transavia, Servair (en particulier le processus d'ouverture du capital), CRMA ou encore *Bluelink*.

Négociations et accords

S'agissant de la vie contractuelle du groupe Air France, 47 accords ont été signés en 2016 ; des négociations sont par ailleurs en cours chez Air France (QVT Pilotes), à la SODEXI (NAO) et chez *Bluelink* (GPEC 2017-2019).

Pour la Société Air France, ont été notamment validés à l'issue de négociations avec les organisations syndicales représentatives concernées :

- deux accords intercatégoriels, notamment sur les mesures salariales (NAO), et deux avenants techniques de mises en conformité vis-à-vis d'évolutions législatives concernant les dispositifs d'intéressement et PERCO ;
- neuf accords d'entreprise au niveau du personnel au sol, qui portaient notamment sur la gestion de l'emploi, les dispositifs d'accompagnement des mobilités/redéploiements et les parcours professionnels (incluant le contrat de génération), sur les mesures d'accompagnement et complémentaires du Programme de Réduction des effectifs fondés sur le volontariat PS 2016, sur le développement du télétravail... ;
- un accord Pilotes lié à la mise en ligne du B787, et deux avenants relatifs aux lignes opérées par Transavia ;
- deux accords pour le personnel navigant commercial, visant à définir la méthodologie et le cadre de la négociation du futur accord collectif au PNC.

Dans les autres filiales du groupe Air France, il faut en particulier noter sur l'année 2016 en matière de vie contractuelle :

- au sein du groupe Servair, dans un contexte 2016 marqué par l'ouverture du capital à un nouvel actionnaire, sept accords portant sur l'accompagnement social des salariés ont été validés, sur une année qui a globalement vu 27 accords être valablement signés au sein de ce périmètre ;
- dans le contexte de fusion au niveau de la société HOP et, de manière corrélée, d'organisations d'élections professionnelles au niveau du périmètre, dix accords ont été validés cette année ;
- CRMA a validé à l'unanimité des syndicats représentatifs quatre accords d'entreprise portant sur les mesures salariales,

l'égalité professionnelle, la GPEC (incluant le contrat de génération) et l'intéressement.

En outre, au-delà de ces différents accords validés au sein du groupe Air France, onze processus de négociation n'ayant pu aboutir ont conduit à l'établissement de dispositifs unilatéraux d'action, notamment sur les mesures d'accompagnement du Programme de Réduction des effectifs fondés sur le volontariat PNC 2016 Air France, sur les contrats de génération PNC et Pilotes au sein de la Société Air France ou encore sur les mesures salariales à ACNA SA, chez Transavia ou à HOP!.

Négociations catégorielles et concertations décentralisées

Au-delà des accords cités plus haut, le dialogue social a été rythmé par des discussions catégorielles (notamment chez les Pilotes et les PNC) et des concertations menées au niveau des entités (en particulier sur le court-courrier) sur les voies et moyens d'améliorer l'efficacité économique.

L'approche par catégorie de personnel prend en compte les cadres juridiques différents et des leviers d'actions nécessairement distincts pour atteindre les objectifs fixés et conduire le changement.

En cohérence avec la méthode partagée par voie d'accord avec la majorité des syndicats représentatifs du personnel au sol, l'approche différenciée par secteur et le renforcement des processus de discussions locales permet d'intégrer pleinement les réalités et perspectives économiques, commerciales et concurrentielles propres à chaque entité, ainsi que de favoriser des déploiements au plus près des spécificités locales.

Ainsi, en particulier sur les escales du réseau Orly-Province, le processus de concertations locales a permis d'aboutir à la signature unanime d'un accord de méthodologie (applicable jusque fin septembre 2017), visant à :

- partager les constats et les orientations avec les organisations syndicales représentatives du périmètre ;
- évaluer les solutions à mettre en œuvre pour répondre aux enjeux économiques et sociaux du secteur, autour de deux volets : adapter les organisations aux départs PDV qui interviendront au cours du 1^{er} trimestre 2017, dans la perspective court-terme de la saison été 2017 ; identifier les leviers et actions permettant d'améliorer la compétitivité à moyen long termes, en particulier sur les escales dont les coûts se situent le plus en décalage avec les objectifs.

S'agissant du personnel au sol (PS), la poursuite des discussions est intervenue dans la continuité d'un constat de pleine réalisation des objectifs du volet PS du plan « Transform 2015 » et de poursuite des projets d'amélioration de l'efficacité des organisations en 2015-2016. C'est dans ce contexte par ailleurs marqué par la mise en œuvre sur 2016 d'un programme de réduction des effectifs fondés sur le volontariat au sein de la population PS, que la négociation de l'Accord Triennal de Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Métiers (ATGPEM), a pu aboutir à la signature d'un accord avec trois organisations syndicales représentant plus de 50% des salariés du sol prévoyant notamment la prolongation jusqu'en juin 2018 de certaines garanties, en particulier l'absence de recours à des départs contraints pour motif économique.

2016 a été également la deuxième année de mise en œuvre de l'accord sur l'amélioration des organisations, des conditions de travail, de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques, avec des dispositions concrètes issues notamment des Observatoires Paritaires de la QVT menées avec les signataires de l'accord (3 en 2016) et en particuliers des actions d'accompagnement de nombreux projets d'aménagement ou de réorganisation, dans toutes les entités.

En ce qui concerne le personnel navigant commercial (PNC), les négociations visant à redéfinir le nouveau cadre conventionnel à compter de novembre 2016, ont été initiées au printemps avec les trois syndicats représentatifs. Cette négociation visait à renforcer notre compétitivité en diminuant le coût unitaire au siège kilomètre offert et obtenir une plus grande simplicité de certaines des règles de travail. Ces discussions n'ont pas pu aboutir, malgré la proposition d'un accord prolongeant l'accord collectif en vigueur jusqu'en mars 2018, incluant seize points d'amélioration.

Après l'été, la reprise des négociations a débouché, le 18 octobre, sur la signature d'une prolongation de l'accord en vigueur jusqu'au 28 février 2017, pour inscrire la nouvelle négociation dans le cadre du projet « Trust Together ».

En ce qui concerne les Pilotes, des discussions et négociations avec les organisations syndicales représentatives des Pilotes (SNPL et SPAF), en vue de la conclusion d'un accord pour la compétitivité, la croissance et l'emploi Pilotes à Air France se sont poursuivies jusqu'au printemps 2016.

Elles ont été menées dans le cadre de la recherche d'un équilibre entre les gains de compétitivité indispensables à l'entreprise et les attentes fortes des pilotes sur l'emploi et le déroulement des carrières au sein d'Air France. Pour donner à la négociation toutes les chances d'aboutir, la mise en œuvre des mesures restant à appliquer de l'accord « Transform 2015 » Pilotes a été suspendue.

Le projet final d'accord transmis par la Direction de l'entreprise aux organisations représentatives de pilotes comportait une proposition pour solder Transform avec abandon de la possibilité d'arbitrage. Mais cette négociation n'a pas abouti à la conclusion d'un accord Pilotes.

Le Président d'Air France a dès lors décidé en mai 2016, pour préserver la cohésion de l'entreprise, améliorer sa compétitivité et préparer son avenir, l'application de l'arbitrage Transform comme autorisé par les décisions de justice. En vue de la nouvelle négociation inscrite dans le cadre du plan stratégique « Trust Together », il a été décidé de prolonger la suspension jusqu'au 1^{er} février 2017 de l'application des mesures Transform ainsi arbitrées. Les négociations ont été initiées en décembre 2016 et se poursuivront sur le 1^{er} trimestre 2017.

Focus sur la gestion du sureffectif dans le cadre des accords

En contrepartie des accords signés en 2012 et 2013 dans le cadre de « Transform 2015 » avec les trois catégories de personnel, de la poursuite du déploiement des projets d'amélioration de l'efficacité économique en 2015 et 2016 et de l'engagement de ne pas recourir à des départs contraints, ont été mis en œuvre en 2012, 2013, 2014 et 2015, des plans de réduction d'effectifs fondés sur le volontariat dans les différentes catégories de

personnel, comprenant un plan de départs volontaires accompagnant des projets professionnels et personnels, des départs à la retraite, ainsi que des mesures complémentaires (temps partiel aidé par exemple).

Le recours aux plans de départs volontaires (PDV) a été poursuivi en 2016. Pour le personnel au sol, ce PDV, déployé sur un large périmètre, a été proposé pour contribuer à la restauration durable de la compétitivité de l'entreprise. L'offre de départ PDV de 1 405 EPT a globalement rencontré la demande, pour un calendrier de départ s'échelonnant jusque fin mars 2017.

Pour le personnel navigant commercial, ce PDV a été proposé afin d'adapter les effectifs à l'évolution de l'activité sur long et moyen-courrier, tout en tenant compte des enjeux d'amélioration de notre compétitivité dans le projet d'entreprise. Au titre de l'année 2017, les départs se réalisant en fin d'année, cette réduction d'effectifs par le PDV se fera à hauteur de 200 Équivalents Temps Plein.

Pour les Pilotes, les sureffectifs identifiés les années précédentes sont résorbés compte tenu d'une part des derniers départs PDV Pilotes réalisés en fin d'année 2014, de ceux ayant eu lieu dans le cadre de l'accord de fin de secteur B747-400, et d'autre part des mobilités proposées aux pilotes d'Air France chez Transavia France. Dès fin 2016, les embauches Pilotes sont relancées à la fois pour gérer les besoins d'Air France et ceux de Transavia France.

En synthèse, les effectifs CDI ont diminué de 1 096 personnes entre 2015 et 2016 (effectifs « en têtes »). Au total (CDI et CDD), les effectifs ont diminué de 827 pour les Personnels au Sol (soit -2,5%), de 359 pour les Personnels navigants commerciaux (soit -2,6%) et de 26 pour les effectifs Pilotes (soit -0,7%)

Facilitation des mobilités internes

Après trois années caractérisées par d'importants flux de mobilités induits en particulier par les départs en PDV, le nombre des mobilités inter-directions a sensiblement fléchi en 2016, pour revenir à un juste niveau avec 630 mobilités inter-directions. La Direction Commerciale et le Siège et Supports sont les principaux secteurs ayant accueilli des salariés en mobilité interne, tandis que l'Assistance en escale (long-courrier, moyen-courrier, court-courrier) est le principal exportateur de ressources.

Les « kiosques mobilité » regroupant une dizaine de spécialistes de l'accompagnement des mobilités internes ont poursuivi le déploiement de leur activité sur la totalité des sites en France métropolitaine (Paris-CDG, Orly, Montreuil et province).

Dans toute l'entreprise, environ 2 400 personnes ont ainsi bénéficié d'un accompagnement individuel dans le cadre d'un projet de mobilité, et plus de 2 100 ont été concernées par une mobilité en 2016. Par ailleurs, 1 137 personnes ont participé aux conférences thématiques et rencontres job-dating présentant les métiers qui recrutent, et 686 personnes ont participé aux ateliers mobilité (préparation aux sélections, réflexion sur son projet de mobilité).

La mobilité interne est ainsi considérée comme l'un des éléments clés de la réussite de la politique de l'emploi chez Air France.

Organisation du temps de travail

Le temps de travail du personnel au sol est régi par la convention d'entreprise du personnel au sol du 8 octobre 2012 et l'accord sur le temps de travail du 24 janvier 2013.

Depuis 2015, ce cadre réglementaire a permis de mettre en place des grilles horaires annualisées dans certaines entités, permettant de s'adapter au mieux aux variations saisonnières de l'activité.

La durée hebdomadaire moyenne du temps de travail appliquée est la durée légale du travail en vigueur. En 2016, le pourcentage de salariés à temps partiel en France est resté élevé (22,7% en 2016), même si on constate une baisse continue depuis 2013 (23,6% en 2015, 24,5% en 2014 et 24,2% en 2013), toujours impacté par les mesures d'incitation au temps partiel.

Rémunération

En 2016, après quatre années sans accord, un protocole d'accord sur les mesures salariales 2016 a été conclu entre la Direction Générale d'Air France et les syndicats représentatifs au niveau de l'entreprise. Ce protocole a établi notamment le versement en 2016 aux Personnels au Sol et Personnels Navigants Commerciaux d'une prime exceptionnelle de 300€ pour les non cadres et 400€ pour les cadres au titre de la concrétisation des mesures du plan « Transform 2015 ». Par ailleurs, 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 des augmentations individuelles liées à la performance, promotions, ajustements exceptionnels, primes exceptionnelles, ainsi que les augmentations liées à l'ancienneté (pour les non-cadres).

Ces différentes mesures ont eu un effet sur l'évolution du salaire de base qui a augmenté d'environ 1,4% pour le personnel au sol présent en 2016, 1,9% pour le personnel navigant commercial et 1,1% pour les Pilotes.

Les accords de participation et d'intéressement signés le 27 juin 2014 pour les exercices 2014 à 2016, ont permis de distribuer, au titre de l'exercice 2015, un montant d'intéressement de 49,6M€ en juin 2016. Conformément aux nouvelles dispositions de la loi du 6 août 2015, le versement de cet intéressement a été dirigé par défaut vers le FCPE monétaire du PEE. En revanche, l'application de l'accord sur la participation n'a pas permis de verser aucun montant au titre de la participation pour l'exercice 2015.

Un Bilan Social Individuel est disponible en ligne chaque année pour chaque salarié employé en France en contrat à durée indéterminée. Ce document unique et personnalisé présente l'ensemble des composantes de la rémunération globale prévue par l'entreprise pour ses salariés. Il les informe ainsi individuellement sur l'évolution de leur rémunération et sur les sommes versées au titre de leur protection sociale.

KLM

Chez KLM, le plan « Perform 2020 », lancé en 2015, est resté en vigueur en 2016 avec le mot d'ordre « Change, Cooperate, Win! » (« Changer, coopérer, gagner ! »). Pour rester compétitive dans le

secteur aérien, KLM a lancé en 2015 un plan de transformation pour devenir une entreprise plus flexible et plus pertinente, qui illustre l'esprit novateur de KLM en matière d'aviation.

Les salariés de KLM ont été encouragés à participer à cet élan en proposant et en mettant en place des idées innovantes. En novembre 2016, KLM a organisé quatre séminaires dans un centre de conférences, auxquels ont participé plus de 2 000 salariés de toutes les entités. Ces séminaires interactifs, organisés par et pour les personnels de KLM, ont été l'occasion de partager des informations, et, pour la direction de répondre aux questions les plus fréquemment posées par les salariés.

Le Plan d'activité 2016 des Ressources Humaines décline le KLM Flight Plan 2016 et vise à encourager le dialogue social. Une attention particulière a été portée sur la conclusion des nouveaux accords collectifs pour le personnel navigant commercial et pour le personnel au sol, avec l'objectif d'augmenter de 4% la productivité annuelle et mettre en œuvre une Organisation Hautement Performante (*High Performance Organization* - HPO). La mobilité apparaît comme un sujet central, puisque la réorganisation prévue aura un impact sur les salariés, certaines fonctions devenant superflues/excédentaires. De même, la digitalisation des processus RH sera essentielle pour stimuler et faciliter le dialogue entre les salariés et le management.

Dialogue social et information des salariés

Le Comité d'entreprise de KLM a organisé dix réunions en 2016. L'une de ces réunions, consacrée à la présentation du nouveau plan stratégique « Trust Together », s'est tenue en présence du Président-directeur général du groupe Air France-KLM. 37 propositions pour consultation et approbation ont été examinées. L'hiver 2016-2017 a été axé sur la finalisation de la mise en place du plan Organisation Hautement Performante au sein de la compagnie.

Chez KLM, des réunions mensuelles sont organisées avec les syndicats représentant le personnel navigant technique, le personnel navigant commercial et le personnel au sol, afin de discuter des questions relatives aux accords collectifs de travail. En plus de ces réunions régulières, plusieurs réunions ont été organisées en 2016 au sujet de l'alignement des systèmes de retraite sur les réformes de la réglementation fiscale néerlandaise.

Nouveaux accords collectifs de travail

Les négociations pour le renouvellement des trois accords collectifs ont débuté en décembre 2014. En 2015, KLM a finalisé les accords collectifs avec les neuf syndicats, accords signés pour une durée de 15 mois pour le personnel navigant commercial, 18 mois pour le personnel au sol, et 36 mois pour les Pilotes. Ces accords collectifs sont historiques. Les changements majeurs concernent le passage de l'âge de la retraite de 56 à 58 ans pour les Pilotes, de nouveaux temps de travail et de repos pour le personnel navigant commercial sur les vols intercontinentaux, et une réduction des jours de congés. De plus, les nouveaux accords collectifs intègrent l'objectif stratégique de KLM visant à augmenter la productivité de 4% par an pendant cinq ans. Ces nouvelles mesures cumulées permettent de rendre les coûts salariaux de KLM plus compétitifs. En 2016, KLM a renouvelé les accords collectifs de personnel de sol pour une durée de 18 mois à compter

du 1^{er} juillet 2016. Ces accords contribuent à augmenter de 4% par an la productivité d'ici 2020, grâce à la réduction des effectifs et des jours de congés. En avril 2016, les accords collectifs de travail du PNC, arrivés à échéance, devaient être renégociés. À la suite du désaccord sur le système de retraite, les syndicats ont refusé de négocier de nouveaux accords collectifs. Afin d'améliorer encore la compétitivité, KLM a pris la décision de réduire le personnel à bord, en passant de quatre à trois le nombre de PNC sur les appareils concernés. Pour les pilotes, les accords collectifs arrivant à échéance le 1^{er} janvier 2018, les négociations débiteront en 2017.

La nouvelle plateforme en ligne MyCAO, lancée en 2014, a été utilisée pour informer et échanger avec les salariés sur l'avancement et le contenu de ces négociations

Face aux récents changements organisationnels, KLM a décidé en 2016 de développer une nouvelle méthode pour mesurer le niveau d'implication des salariés, correspondant à la nouvelle organisation de KLM. Une structure sera développée pour mesurer le niveau d'implication des salariés, que ce soit au niveau corporate ou des directions. Cette mesure, évaluée sur un cycle court, permet de collecter des informations qui alimentent le dialogue entre management et salariés. Les résultats de projets pilotes permettent à KLM de mieux appréhender les solutions à développer plus largement au niveau de l'entreprise toute entière. Le premier pilote a débuté en septembre 2016.

Les salariés ont également été invités à partager leurs idées via la messagerie du Président-directeur général et par plusieurs canaux de communication, lors des conférences en ligne et des réunions d'information.

En 2015, le Comité exécutif de KLM a défini l'objectif de KLM en collaboration avec un groupe d'environ 120 salariés de toute la compagnie. «*Moving your world by creating memorable experiences*» («Faire avancer votre monde en créant des expériences inoubliables») est l'objectif défini par KLM. Le KLM Compass décrit le «Pourquoi» (notre objectif), le «Qui» (notre identité), «l'Ambition» (notre but), le «Quoi» (notre offre) et le «Comment» (la culture de KLM). En 2016, le KLM Compass a été mis en œuvre dans les différentes entités de KLM. Par exemple, l'équipe projet «*Moving your world*» a organisé des sessions d'immersion accessibles à tous les salariés. En 2016, près de 1 400 salariés ont participé à de ces sessions.

Emploi et mobilité

Pour KLM, les objectifs de «Perform 2020» en matière de ressources humaines visent à améliorer la productivité et à réduire le coût du travail. Pour réaliser et soutenir le changement, un «Transformation Office» a été créé en 2015. En coopération étroite avec toutes les directions, le Transformation Office participe à la construction de la nouvelle KLM, une organisation qui s'améliore, apprend et innove en permanence. Dans ce cadre, plusieurs projets de transformation ont été définis, parmi lesquels la construction d'une organisation HPO, le lancement d'une organisation Expérience Client et des programmes sur la transformation digitale, l'excellence opérationnelle et les dépenses externes.

Comme en 2015, le nombre d'embauches externes a été très faible en 2016. La recherche de candidats en interne étant de plus en plus difficile, une attention particulière doit être portée sur l'optimisation des procédures de mobilité. En 2015, la procédure de recrutement interne pour les postes vacants a été optimisée et le délai de cette procédure fortement réduit. KLM a mis en place ce nouveau processus en mai 2016.

Durant le premier semestre 2016, la transformation de KLM en une organisation HPO a généré peu mobilité interne. Cette transformation a conduit à une réduction de personnel, notamment pour les postes de management. La mobilité résultant de cette transformation a été réalisée en accord avec le cadre réglementaire néerlandais et conformément aux accords collectifs de travail additionnels conclus avec les syndicats (protocole *Mobiliteitsafspraken 2015*). Les salariés non affectés à un poste au sein de la nouvelle organisation ont été licenciés/sont considérés en sureffectif.

Le protocole *Mobiliteitsafspraken 2015*, regroupant les accords collectifs signés entre KLM et les syndicats du personnel au sol en 2015, avait pour objectif de promouvoir et d'optimiser la mobilité interne. Dans le cadre de ce protocole, le Centre de Transition de KLM a été lancé. Ce service a pour objectif de soutenir les salariés licenciés/en sureffectif dans la recherche d'un nouvel emploi au sein de KLM ou en externe. Le Centre de Transition conseille également les salariés qui souhaitent lancer un projet professionnel individuel. Le plan de départ volontaire, lancé en 2015, est toujours en vigueur. Tous les employés licenciés/en sureffectif sont invités à participer à ce programme. En 2016, 95 salariés ont quitté l'entreprise dans le cadre du plan de départ volontaire.

Malgré le contexte financier difficile, KLM a embauché, en 2016, 22 jeunes diplômés pour ses différents programmes de développement. Dix jeunes diplômés ont été engagés dans le programme Management Trainee, quatre dans le programme Informatique, six dans le programme Finances et deux dans le programme des talents MRO. Par ailleurs, 939 stagiaires ont été accueillis chez KLM en 2016, illustrant l'engagement de KLM en faveur des étudiants et des jeunes diplômés, en leur proposant l'opportunité d'acquérir une expérience professionnelle et de se préparer à entrer sur le marché du travail. Des stages à court et moyen termes sont proposés dans le cadre de formations professionnelles, ainsi qu'à des étudiants issus de l'enseignement supérieur.

Le nombre important de candidatures, tant pour les programmes de développement (3 266) que pour des stages (environ 2 700), illustre l'attractivité de KLM en tant qu'employeur. Un attrait illustré également par la sixième position de KLM dans la liste des 20 employeurs néerlandais les plus populaires (catégorie «Entreprises de plus de 1 000 salariés»), publiée par *Glassdoor* en décembre 2016.

1 904 salariés ont été embauchés en 2016 en CDI et en CDD pour le groupe KLM (contre 1 730 nouvelles embauches en 2015), alors que les départs s'élevaient à 2 631, contre 2 146 en 2015.

Compte tenu du nombre d'embauches et de départs durant l'année, l'effectif total du groupe KLM est de 33 793 fin 2016, contre 34 333 fin 2015.

En matière de ressources humaines, 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.

En 2016, KLM a poursuivi sa participation à l'*Aviation Sector Fund* (Fonds pour le secteur de l'aviation), fondation créée notamment par la compagnie et les syndicats pour favoriser et promouvoir la formation, l'employabilité et la mobilité dans le secteur de l'aérien. La fondation coordonne entre autres les demandes de subvention pour la formation et l'employabilité effectuées par ses partenaires.

Organisation du temps de travail

Aux Pays-Bas, la loi définit le travail à temps partiel et permet à tout salarié de réduire son temps de travail tant que la viabilité de l'entreprise n'est pas menacée. Le travail à temps partiel est très répandu, notamment parmi les femmes, un phénomène également en hausse pour les hommes. La proportion de salariés employés à temps partiel par le groupe KLM en 2016, soit 41%, a augmenté légèrement (40,3% en 2015).

En 2015, une nouvelle loi portant sur les congés et les horaires de travail est entrée en application. L'objectif principal de cette loi est de concilier les horaires de travail avec le contexte personnel des salariés (comme les soins médicaux ou la formation). En janvier 2016, une nouvelle réglementation sur les horaires de travail est entrée en vigueur aux Pays-Bas. Cette réglementation a été transposée dans le Règlement interne de KLM.

Politique de rémunération

En 2016, il n'y a pas eu d'augmentation générale des salaires. Des accords sur la participation aux bénéfices ont été conclus dans le cadre des accords collectifs du personnel au sol. En novembre 2016, ils ont conduit au versement anticipé de la participation à tous les personnels au sol inscrits dans les effectifs de KLM au 30 novembre 2016.

Le système de retraite de KLM repose sur trois principaux fonds de pension pour chacune des trois catégories de personnel : 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, par les salariés en activité et par les retraités.

L'actif total de ces trois fonds s'élève à 18 milliards d'euros environ. Ces trois fonds fonctionnent à prestations définies, ce qui signifie que KLM garantit financièrement le niveau des retraites.

Ce système étant particulièrement difficile à soutenir à long terme compte tenu de son niveau actuel de rentabilité, KLM a pour objectif de le remplacer par un système à contributions collectives définies, qui permettrait de partager plus équitablement le risque des pensions entre KLM, ses salariés et ses retraités. À cet effet, KLM a lancé des négociations avec les syndicats du personnel navigant technique et commercial. Les négociations avec les syndicats du personnel au sol débiteront ensuite.

4.1.2 Formation

Air France

Concernant la formation, 2016 est caractérisée par un contexte doublement structurant :

- la mise en œuvre des derniers décrets d'application de la loi sur la formation professionnelle du 5 mars 2014 et de la loi Resbsamen sur le dialogue social ;
- les plans d'actions déployés dans le cadre de « Perform 2020 » et le nouveau projet d'entreprise « Trust Together ».

Les évolutions législatives ont entraîné une augmentation des taxes de formation perçues : elles comptent aujourd'hui pour 1% de la masse salariale. Au global l'investissement formation en 2016 reste stable autour de 185 millions d'euros dont 24,2 millions d'euros de taxes formation. Exprimé en heures, l'investissement formation s'élève à 1 426 985. Ainsi par une attention renouvelée aux équilibres économiques, la formation a vu une augmentation limitée de ses dépenses tout en maintenant l'investissement pour chaque salarié.

Cette volonté répétée est confirmée par :

- un taux d'accès à la formation élevé et stable : 94,5% des Personnels au Sol ont été formés en 2016. L'accès à la formation pour chacun est un objectif constant et permanent, il est soutenu notamment par la mise en œuvre de la plateforme digitale *My Learning* et autres dispositifs en *e-learning* et la mise en place de *workflows* d'inscription dans les *e-services* RH simplifiés. Près de la moitié des actions de formation réalisées (45%) le sont en *e-learning* tout en maintenant un investissement par salarié conséquent depuis plusieurs années (entre 3,5 jours et quatre jours/an pour le PS et les PNC, entre onze jours et dix jours pour les Pilotes). À souligner le taux d'accès moyen des salariés en CDI qui se situe autour de 53% ;
- Air France souhaitant également consolider l'employabilité de ses salariés et accompagner leur évolution : les salariés reçoivent principalement des formations liées à leur métier (75% des heures), et les formations transverses représentent 25% des heures (langues, santé sécurité, environnement, bureautique...). La formation métier est orientée vers le cœur de notre activité de transport aérien : formation à la sécurité pour les PNC, formation relevant des métiers de l'industriel et de l'exploitation au sol, formation relevant du maintien des compétences pour les Pilotes ;
- le taux de réalisation élevé : 94% en 2016 (95,4% en 2015) toutes populations confondues, illustre un pilotage de la formation au plus près des priorités de l'entreprise et des salariés.

En 2016 s'est poursuivi l'accompagnement des mobilités, des reconversions professionnelles et des besoins de professionnalisation des fonctions ayant eu à intégrer de nouveaux salariés, notamment du fait des plans de départs volontaires. Les parcours de formation mis en œuvre à cet occasion relèvent d'un double objectif : adapter le salarié à son nouveau poste et développer son employabilité en fonction des besoins de l'entreprise.

À souligner plus particulièrement les parcours de formation accompagnant les reconversions professionnelles des salariés et la professionnalisation des métiers qui ont permis à 150 salariés d'obtenir un diplôme de tout niveau l'issue de la formation.

- Maintenance industrielle : Bac pro Système, CAP Aéronautique, CAP Maintenance sur Système d'Aéronefs BTS Aéronautique, DUT Gestion Logistique Transport, Ingénieur CESI.
- Informatique : DUT Réseaux télécommunication, Licence Développeur informatique.
- Sécurité et Santé au travail : Diplôme d'ergonomes.
- Ressources Humaines : Diplôme de conseiller travailleur social, Master Ressources humaines, titre AFPA de formateur pour adultes.

Air France développe également au regard des besoins de compétences à renforcer, des parcours métiers ou VAE hybride, dispositif associant parcours de formation collectif et une démarche de VAE individuelle permettant l'obtention d'un diplôme ou d'une certification reconnue.

Démarche innovante, tout d'abord initiée sous forme d'expérimentation en 2015 avec les équipes du Centre de Service Partagé en charge de la paye, 99% des participants ont obtenu une Licence RH option paye.

En 2016, plusieurs métiers/fonctions ont été concernés :

- commercial pour le Centre de Relation Client : Licence pro Relation Client : 99% de diplômés;
- licence pro RH option paie : 100% de diplômés pour la 2^e promotion;
- réseau Qualité PS et PN : 100% ont obtenu une Licence pro Qualité Hygiène, Santé, Sécurité et Environnement, une seconde promotion a débuté en octobre 2016.

Des études ont également été lancées concernant de nouveaux métiers/fonctions :

- encadrement PNC;
- contrôle de Gestion;
- manager de proximité des escales.

Enfin depuis 2007, Air France prend en charge en totalité le coût d'accompagnement et de certification des salariés souhaitant individuellement faire reconnaître leur expérience par un diplôme à partir d'une VAE (Validation des Acquis de l'Expérience).

Ces différentes démarches et leurs évolutions illustrent la volonté d'Air France de développer des dispositifs de formation favorisant la sécurisation des parcours professionnels des salariés.

KLM

Chez KLM, en 2016, l'outil « Formation et Développement » s'est révélé essentiel pour accompagner le management et les salariés dans l'importante transition de l'entreprise vers l'organisation HPO. La formation et le développement ont été axés sur les trois étapes du changement (gestion de l'incertitude, préparation à la

mise en œuvre et lancement) au travers de plusieurs moyens et canaux, comme des ateliers, des cours, des *e-learning* et des auto-évaluations. Par exemple, 360 directeurs ont participé à l'auto-évaluation « Gestion du changement » et plus de 150 salariés ont participé à l'atelier « Comment postuler à un nouveau poste ? ».

KLM a organisé cinq séminaires *Guest* (environ 200 participants issus de toute l'entreprise). Ces séminaires ont été consacrés à des thèmes liés à la transition vers l'organisation HPO et ont permis aux salariés d'appréhender les changements importants que la compagnie met en œuvre, l'impact de ces changements ainsi que la manière d'y prendre part.

En 2016, l'outil « Formation et Développement » a été lancé pour créer une prise de conscience au sein de KLM sur le nouvel objectif « Moving your world » associé au KLM Compass. Près de 1 400 salariés de KLM ont participé à des sessions d'immersion.

Des *e-learning* ont été mis à la disposition de tous les salariés. Actuellement, 167 modules sur les outils de collaboration et de bureau sont disponibles *via* la plateforme en ligne *MyLearning* de KLM. De même, 91 modules plus généraux, sur des thèmes comme l'efficacité personnelle, la communication et la productivité, ont été mis à disposition sur cette plateforme.

En 2016, KLM a continué à mettre l'accent sur la formation et le développement professionnel tout en limitant les coûts. De nouveaux programmes de formation ont été mis en œuvre pour optimiser le transfert des compétences dans l'entreprise.

À la direction Ingénierie & Maintenance, la formation sur l'entretien des B777 a été passée en revue. En améliorant le contenu et en introduisant des pratiques fondées sur la simulation, la durée de la formation a pu passer de 45 à 35 jours. Le même travail sera réalisé pour la formation sur l'entretien des B787.

Pour les PNC, un nouveau programme a été développé, auquel ont participé 270 nouveaux PNC. Le programme a été développé sur la base du travail effectif quotidien auquel ont été intégrées les dimensions de service, de sécurité et de vente. Pour les PNC expérimentés, le programme « Be my Guest » a été développé. Ce programme est réalisé durant les vols (18 par jour) et vise l'optimisation de l'accueil. Le programme est renforcé par deux applications (« Be My Guest on board » et « Power App ») et constitue un bon exemple de formation au poste de travail.

Plusieurs modules de formation sur la sécurité en vol sont disponibles sur tablette. Cela permet aux personnels navigants de se former à leur rythme et de leur proposer une formation plus pragmatique. Par exemple, une visite guidée avec des attributions spécifiques permet de se former concrètement aux exigences des clients et du produit (*Customer and Product Requirements*).

En 2016, un nouveau concept pour la formation sur le programme Care a été développé. Le programme Care est le programme de crise en cas d'accident d'un appareil de KLM. 2 000 bénévoles de KLM y participent. La formation prépare les bénévoles à réaliser les tâches dont ils ont la responsabilité dans ce programme. La formation en salle de deux jours a été remplacée par une formation en *e-learning* et par une rencontre d'une journée. Ce module en ligne est disponible partout et à tout moment.

Pour les services au sol, des réunions de lancement ont été organisées pour préparer les 250 nouveaux chefs d'équipe à leur nouveau poste. Pour les services de bagages, qui font partie des services au sol, un programme a été développé pour accompagner les 44 chefs des unités bagage et leurs directeurs d'unités dans leurs nouveaux rôles et pour assurer la mise en œuvre de la politique commune.

Pour les jeunes professionnels, âgés de moins de 35 ans, un programme d'auto-gestion est proposé. Ce programme de six mois, regroupant 60 participants, est axé sur le développement personnel. Les jeunes professionnels choisissent collectivement les thèmes sur lesquels ils travailleront et préparent ensemble les différentes sessions. Le programme comprend la définition d'un plan de développement personnel, établi avec un coach.

Au sein de la direction Cargo, la formation et le développement professionnel accompagnent la mise en œuvre du nouvel outil de réservation (CargoBus). Les directeurs du Cargo ont reçu une formation sur la gestion des prestataires en direct et à distance.

En 2016, tous les salariés de KLM ont suivi une formation en ligne sur la sécurité au sein de l'entreprise, tandis que les cadres supérieurs suivaient une formation en ligne sur la réglementation relative à la conformité.

Certains projets pilotes ont également été menés en 2016. 25 salariés de KLM ont participé à un « Agility Hackathon » (plus de 1 000 participants dans le monde). Au cours du Hackathon, des connaissances et des expériences sur l'« agilité au travail » ont été partagées. Le Hackathon a duré plusieurs semaines, donnant lieu à des cours en digital et à des webinaires. Au cours de l'été, 75 salariés de KLM ont participé au programme « Digital Transformation » organisé par une école de commerce belge. Le programme s'est déroulé durant cinq semaines consécutives, et s'est achevé par un webinaire.

En 2016, KLM a poursuivi son partenariat avec l'école des métiers de l'aérien de Schiphol (Luchtvaart College Schiphol), fondation qui réunit des entreprises de l'aérien, des organismes de formation professionnelle et les autorités publiques régionales, afin de stimuler durablement le marché de l'emploi dans la région de Schiphol. Pour y parvenir, des programmes innovants sont développés et proposés aux personnes qui souhaitent travailler à l'aéroport de Schiphol, pour développer leurs compétences avec un stage pratique à l'aéroport comme point de départ.

4.1.3 Santé et sécurité au travail

Air France-KLM affirme la préservation de la santé et la sécurité au travail de ses collaborateurs comme une priorité majeure du Groupe, ne souffrant d'aucun compromis. Évaluer les risques, les analyser et déployer les mesures de prévention appropriées permettent au Plan « Trust Together » de s'accompagner de démarches volontaristes dans ce domaine.

Air France

L'année 2016 a connu une dégradation des résultats en termes de fréquence des accidents au travail (cf. tableau des indicateurs sociaux). L'entreprise fait en effet état à fin octobre d'une hausse

de la fréquence des accidents (+7% sur douze mois glissants). Air France fait cependant toujours preuve de résultats très mesurés, en termes de maladies professionnelles comme en termes d'Incapacités Permanentes Partielles.

Dans ce contexte, la SST a été affirmée comme un des sept engagements majeurs de la nouvelle « Ambition RH » et l'entreprise entend développer une culture durable de prévention en matière de Santé Sécurité au Travail, ancrée comme impératif dans le quotidien de tous, au même titre que la Sécurité Des Vols dans nos métiers.

Engagements individuel et collectif, plein exercice des responsabilités associées, sont affirmés comme autant de leviers prioritaires.

L'entreprise a poursuivi la consolidation de son dispositif de gouvernance, et a stabilisé son Système de Management de la Sécurité, obtenant à nouveau la certification OHSAS 18001, gage d'une démarche reconnue d'amélioration continue.

Fort de cette reconnaissance et consciente des progrès à poursuivre, l'entreprise affirme son engagement durable sur 5 thèmes prioritaires :

- prévenir les accidents graves, car l'intégrité physique et mentale des collaborateurs, comme des partenaires, doit être au premier rang des préoccupations de l'entreprise ;
- respecter et faire respecter les règles, dans la réalisation des opérations, comme dans la maîtrise des infrastructures et des matériels ;
- développer les démarches ergonomiques et diminuer les Troubles Musculo Squelettiques (TMS) ;
- développer la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux, parce que le bien-être de chacun contribue à la performance de l'entreprise et à la satisfaction des clients ;
- consolider le système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST) : le respect durable des exigences de la norme OHSAS 18001 constitue un socle au service de l'amélioration continue.

Veiller à l'état de santé des salariés et les conseiller sur les risques professionnels actuels et émergents

À la date d'édition de ce document 21 maladies professionnelles ont été reconnues en 2016, pour 70 maladies déclarées par 60 salariés, un nombre encore évolutif en raison des délais de traitement des demandes par les organismes sociaux. Après une forte augmentation des demandes de reconnaissance de maladies professionnelles en 2014, les chiffres de 2015 et 2016 rejoignent la moyenne des années précédentes. Les principaux motifs restent les TMS en rapport avec les gestes répétitifs ou le port de charge. L'incidence des maladies professionnelles déclarées et/ou reconnues reste très significativement inférieure aux chiffres nationaux.

En 2016, les 28 médecins du travail et les 60 infirmières du travail de la compagnie ont assuré la surveillance clinique et psychologique des salariés de l'entreprise, tout en dispensant des conseils de préservation de la santé, de prévention des risques professionnels et en assurant les actes de soins urgents nécessaires. Ces conseils

sont donnés soit dans un cadre individuel, soit lors de séances collectives d'information et de sensibilisation dans le cadre de forums, de campagnes d'information ou au gré des visites d'ateliers, de bureaux ou encore de rotations menées avec les personnels navigants.

L'année 2016 a été marquée au plan médical par la poursuite des mesures d'adaptation à l'épidémie Ebola en Afrique de l'Ouest, le développement inattendu de l'infection à Mers-Cov en Asie, l'apparition de la maladie à Virus Zika en Amérique latine et dans l'arc Caraïbes et par les situations répétées de pics de pollution dans diverses métropoles, dont l'impact sanitaire local et les conséquences indirectes sur la réassurance requise pour les personnels navigants et les personnels en mission ont été conséquentes. Au plan psycho-social, les salariés marqués par les actes terroristes à Paris, à Nice et à Bamako ont bénéficié de l'engagement total des personnels de santé au travail pour la prévention des risques psycho-traumatiques.

Les services de santé au travail ont également été sollicités en marge de ces attentats qui ont eu des effets rémanents sur la santé psychologique des salariés.

Parallèlement l'activité clinique, les actes de vaccination, la conduite et l'exploitation de l'outil d'évaluation du risque psycho-social se sont poursuivis, générant environ 40 000 visites médicales et autant d'actes infirmiers de dépistage et de soins.

Les services de santé au travail ont également mené de nombreuses actions d'évaluation des risques, en s'attachant à poursuivre les collaborations scientifiques de haut niveau avec des centres hospitalo-universitaires (étude sur les nanoparticules, étude sur les travailleurs de nuit « Au cœur de la nuit »), l'Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire et l'Institut de Veille Sanitaire devenu Santé Publique France (projet Sievert PN et étude de mortalité par cause), le Conservatoire national des Arts et Métiers et le CREAPT (étude « Fragilisation des parcours professionnels »). Ces actions témoignent de la très forte implication de la santé au travail d'Air France dans les actions sur le milieu de travail et la production de connaissances.

Piloter et manager pour mobiliser

Porté par une politique SST volontariste, soutenu par un manuel SST consolidé et accompagné par un tableau de bord approprié, le pilotage de la démarche se manifeste par des points d'étape dans les Comités 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 Adjointes de chacune des entités formalisent leur engagement de réduction des accidents du travail à travers leur plan d'action de prévention. Les engagements reflètent à la fois des spécificités relatives aux domaines couverts et une cohérence avec les grands engagements de l'entreprise.

Les objectifs et la démarche sont développés au travers de plusieurs dispositifs qui font l'objet de partage avec les partenaires sociaux : l'Accord triennal d'amélioration des organisations, des conditions de travail, de la qualité de vie au travail au quotidien et de la prévention des risques et de la pénibilité, la Charte de prévention des harcèlements au travail et 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 processus, ou lors du déploiement de nouveaux outils, permettent la prise en compte anticipée des risques, et développent l'appropriation collective des organisations. L'intégration de ces enjeux dans le dispositif « Dynamic » de formation des chefs de projets de l'entreprise, participe de la capacité d'Air France à anticiper sur les impacts SST des réorganisations, et du développement de nouveaux outils. Outre une unité centrale « Ergonomie », qui permet à l'entreprise de disposer d'ergonomes au plus près de secteurs opérationnels, l'entreprise s'est engagée en 2015 dans le développement professionnel de salariés qui ont obtenu leur diplôme d'ergonomes en 2016. Cet engagement volontariste se manifeste à nouveau par le développement professionnel de 3 nouveaux salariés, qui seront diplômés en Master 2 Ergonomie en 2017.

L'implication du management sur le terrain, 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 (tant parmi les Personnels Navigants qu'au sein du personnel au sol) se consolident et stimulent la culture sécurité des acteurs. Le *top management* réalise périodiquement des visites SST sur le terrain, encourageant les équipes et le management local dans les démarches SST. L'entreprise s'engage également dans l'animation d'un réseau de secouristes du travail, reconnu par le biais d'une convention passée avec l'INRS, et dont les formateurs -eux-mêmes internes à l'entreprise- sont réunis périodiquement aux fins de mobilisation, et de partage.

Parallèlement, l'entreprise a consolidé son dispositif hebdomadaire de retour d'expérience Sécurité au travail. Les événements significatifs sont 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. Les remontées spontanées sont encouragées, car elles sont un vecteur fondamental de prévention. Les innovations SST sont également reconnues et partagées lors d'événementiels d'entreprise, portés notamment par le dispositif de Démarche d'Innovation Participative (DIP). Des campagnes de communication régulières sont déployées, afin de développer la culture sécurité, mais aussi de soutenir les messages issus du retour d'expérience.

L'entreprise s'est engagée dans un programme de refonte de l'outil d'évaluation des risques professionnels, pour développer la justesse des appréciations, et l'appropriation des mesures de prévention.

L'animation de forums et de conventions sur le thème de la sécurité au travail permet le déploiement progressif de la culture sécurité. Des « forums terrain » sont organisés, tant sur des entités opérationnelles que dans des secteurs tertiaires, sur le territoire métropolitain comme dans les départements d'Outre-Mer. L'ouverture sur l'extérieur se poursuit par l'animation de forums *benchmark* sur des thèmes spécifiques comme les risques psycho-sociaux, la qualité de vie au travail, les chutes, les troubles musculo-squelettiques, les démarches ergonomiques. La communauté de Prévention (intégrant les Préventeurs SST, les ergonomes, la médecine du travail, des assistantes sociales.) est elle-même réunie régulièrement, lors de matinées à thèmes.

Former et animer pour développer la culture sécurité

La formation à la prévention des risques touche à la fois les opérateurs et l'encadrement. Elle vise la conformité réglementaire, comme la diffusion des pratiques, la maîtrise des outils et la connaissance des responsabilités. Formations opérationnelles terrain et formations en *e-learning* sont ainsi autant de vecteurs de développement de la prévention et sont adaptées au regard des réglementations ou de l'évolution des outils. Des formations à l'économie gestuelle et posturale ont été développées dans les différents secteurs de l'entreprise. Adaptées aux spécificités des métiers concernés, elles visent à prévenir les troubles musculo-squelettiques.

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. La population des préventeurs elle-même fait l'objet d'une démarche de développement de compétences appropriées, leur permettant le plein exercice de leur fonction.

Gagner en performance par le développement de la qualité de vie au travail

L'environnement du transport aérien impose à ses acteurs de savoir sans cesse s'adapter et innover. Ainsi, pour répondre à cet enjeu d'agilité organisationnelle, l'entreprise s'est engagée dans une démarche d'amélioration de l'efficacité des organisations et des conditions de travail.

Porté au plus haut niveau de l'entreprise, et affirmé dans la politique Santé Sécurité au travail d'Air France, le développement de la Qualité de Vie au Travail s'appuie sur un réseau de conseillers QVT ayant bénéficié de formations certifiantes.

La signature de l'accord « Personnel Sol d'amélioration des organisations, des conditions de travail, de la qualité de vie au travail au quotidien et de la prévention des risques et de la pénibilité », signé en décembre 2014 pour la période 2015-17, offre un socle à cette démarche.

Tout au long de la dernière décennie, Air France a su se doter et développer des dispositifs et outils d'amélioration des conditions de travail et de prévention (outil de diagnostic, d'aide à l'action et d'évaluation du stress et de l'anxiété, et textes innovants

encadrant la politique volontariste de l'entreprise en la matière). S'inscrivant dans la continuité de cette politique, cet accord prévoit quatre axes d'enrichissement de la démarche d'Air France :

- des dispositifs d'appui aux démarches locales pour accompagner certaines initiatives et le partage des bonnes pratiques en matière de prévention et d'amélioration des conditions de travail ;
- un volet d'amélioration des conditions et de la Qualité de vie au travail (QVT), et de prévention des risques psycho-sociaux, intégrant notamment le déploiement d'actions managériales en faveur de la qualité des relations de travail (développement d'espaces d'expression et de dialogue des salariés, établissement d'un support commun « Comment mieux vivre ensemble dans l'entreprise dans le respect et la confiance réciproques ») ou encore le développement de modes d'organisation du travail, parfois proposés au volontariat dans une logique expérimentale et selon les secteurs (télétravail, « partage de poste » ou « job-sharing », etc.). 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 18 000 Personnels au Sol et Navigants ont répondu à ce questionnaire depuis sa mise en place, avec un taux d'acceptation de réponses de près de 90%, devenant ainsi un outil majeur de pilotage de la prévention des risques psycho-sociaux dans l'entreprise. À cet outil, s'ajoute un Questionnaire Flash, dispositif de recueil de perception permettant des évaluations rapides pour des actions rapides, expérimenté chez les personnels navigants commerciaux des bases d'Orly, de Marseille, de Nice et de Toulouse ;
- un volet de prévention de la pénibilité et des risques physiques, au travers d'outils et plans d'action concrets qui contribuent à évaluer et réduire les situations d'exposition aux risques (travail de nuit, pénibilité des tâches de travail incluant les contraintes posturales et situations de manutentions manuelles de charge...), à favoriser l'adaptation et l'aménagement des postes de travail et à permettre l'aménagement volontaire des fins de carrière ;
- des dispositifs complémentaires d'accompagnement des salariés et de l'ensemble des acteurs au travers de nouveaux dispositifs de soutien aux personnels confrontés à des difficultés personnelles ponctuelles ou durables (aide aux aidants familiaux...) et de la mise en place de formations adaptées (« 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 », etc.). Des outils à destination des managers, élaborés en 2013, ont été expérimentés en 2014 puis 2015, et se déploient aujourd'hui : grille d'auto-évaluation des managers en matière de risques psycho-sociaux et de qualité de vie au travail, questionnaire flash pour identifier les facteurs de risques psycho-sociaux, et un « Guide pour agir » pour la prise en charge d'un événement exceptionnel.

KLM

En matière de sécurité, KLM a pour ambition de prendre une position de leader du secteur aéronautique en réduisant au maximum le nombre d'accidents du travail.

En 2016 (résultat à fin novembre 2016), trois accidents professionnels graves ont été comptabilisés. Bien que ce chiffre soit inférieur au seuil de quatre accidents graves fixé pour l'objectif 2016, KLM considère que l'objectif n'est pas atteint à cause de la survenue, le 18 juillet 2016, d'un accident mortel dans la direction des services au sol. Un salarié a été heurté par un Volk Trekker. Transporté à l'hôpital, il est malheureusement décédé de ses blessures. Une enquête a été menée et l'inspection gouvernementale néerlandaise (*Inspectie SZW*) a été immédiatement avertie.

Le nombre total d'accidents du travail avec arrêt est légèrement en dessous des objectifs fixés par la compagnie.

Gestion des risques liés à la santé et à la sécurité au travail

KLM mène une approche globale sur tous les sujets liés à la santé pour pouvoir mettre en œuvre une politique plus concrète et efficace. Cette approche, lancée en 2013, a conduit à la mise en place d'un plan sur trois ans et, pour 2016, à un plan d'action détaillé servant de cadre pour présenter à toutes les unités opérationnelles une vision commune des objectifs de l'entreprise en matière de santé et de sécurité. La mise en place de cette politique est révisée tous les ans, et si nécessaire, le plan à long terme est mis à jour.

La nouvelle politique de santé prolonge les initiatives déjà en cours, et introduit également une nouvelle tendance. Dans le futur, KLM investira de manière accrue dans la prévention, à la fois pour améliorer les conditions de travail et promouvoir un mode de vie sain pour ses salariés. L'analyse des risques liés aux horaires de travail irréguliers et à la charge de travail seront des thèmes centraux dans les années à venir.

Dans le cadre de l'approche basée sur la sécurité, des évaluations proactives et prédictives des risques liés à la sécurité sont réalisées lorsqu'un changement des processus de travail ou de produit est en projet ou mis en œuvre. Les résultats de ces analyses des risques sécurité, ainsi que l'analyse des incidents et accidents eux-mêmes, ont conduit à un classement des risques sécurité par direction et pour l'ensemble de la compagnie.

À la suite de la mise en œuvre de l'organisation HPO pour la sécurité et du lancement de la nouvelle Organisation de Sécurité Intégrée (ISSO), la structure de gouvernance a été modifiée à compter du 1^{er} octobre 2016. Le suivi de la performance du Système de Gestion de la Sécurité Intégrée (ISMS), regroupant la sécurité des opérations, la sécurité environnementale, la sûreté et la sécurité au travail, a été transféré du *Safety Review Board* (SRB) au Comité ISMS. Les principaux objectifs du SRB restent l'application, la communication et la promotion de la politique de sécurité de KLM, ainsi que l'analyse du Système de Gestion de la Sécurité Intégrée. Le SRB fournit les ressources permettant de garantir l'application des mesures de sécurité et leur conformité, tandis que le Comité ISMS fournit les ressources permettant de garantir la sécurité interne et la surveillance de la conformité.

Pour la sécurité du travail au sol, le risque de blessure due à une collision avec un équipement, une chute ou une glissade est

évalué au niveau « élevé » et se classe parmi les cinq risques sécurité les plus importants pour la compagnie. En 2016, une analyse de risque de sécurité a été réalisée sur les chutes et les glissades, dont le résultat a été présenté au niveau de l'exécutif. La mise en place d'actions pour la réduction de ce risque a débuté à l'automne 2016 et se poursuivra tout au long de 2017.

Formation et sensibilisation dans les domaines de la Santé et de la Sécurité

Dans le cadre de la mise en place de l'Organisation de Sécurité Intégrée, un plan de formation pour tous les salariés de KLM a été défini et est en cours de mise en œuvre.

En 2016, KLM a organisé deux campagnes de sensibilisation et de promotion, en lien avec les deux principaux risques de santé. Pour lutter contre le risque lié à la position assise prolongée, KLM a lancé la campagne « Prenez l'escalier », tous les salariés étant encouragés à prendre les escaliers. L'objectif de cette campagne était d'attirer l'attention sur les risques de santé liés à une vie trop sédentaire. La seconde campagne a été centrée sur le stress au travail. Un nouveau site internet dédié présente aux salariés des conseils pour éviter le stress au travail. Ils peuvent également y trouver des informations et s'inscrire à des ateliers, des formations et des jeux de rôle.

De plus, KLM a développé un certain nombre d'initiatives innovantes qui sont à présent testées sur une petite échelle. « Hello Fysio » qui propose de la physiothérapie en ligne, disponible quel que soit le lieu et le moment, a été déployé à la direction des Opérations Aériennes et à la direction des Services en Vol. Ce service sera probablement étendu à tous les salariés de KLM l'an prochain. « Mirro » fournit une auto-assistance en ligne gratuite pour de nombreux problèmes tels que le stress, les troubles du sommeil, l'anxiété, etc., et est maintenant diffusée par un certain nombre de canaux au sein de KLM.

Optimisation des procédures liées à la santé

En 2015, plusieurs initiatives ont été lancées pour identifier les blocages dans les procédures liées à l'absentéisme et à la réintégration sur le lieu de travail. Pour favoriser les améliorations et les ajustements, un dialogue entre le manager et le salarié sert de point de départ. Un chargé de dossier peut les accompagner tous les deux et impliquer des experts si nécessaire. Le rôle de ce chargé de dossier sera optimisé et professionnalisé.

En 2016, KLM a développé un nouvel outil de suivi annuel de la santé. Dans chaque direction, la compagnie a déjà recours à une mise à jour de l'absentéisme réel mensuel et sur douze mois. Des analyses encore plus détaillées des paramètres liés à la santé seront introduites. Cette surveillance approfondie de la santé et les informations qui en découleront permettront à la direction de définir des actions adaptées.

Accords relatifs à l'amélioration de la qualité de vie 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. Ces documents présentent la nouvelle vision portant sur la santé, la politique d'amélioration continue et le plan d'action sur trois ans qui vise à mettre en œuvre des projets concrets. Ils ont été développés en étroite collaboration avec le Comité d'entreprise. Dans ce cadre, la politique de santé ainsi que

les processus de discussion avec les comités d'entreprise (niveau central et décentralisé) sont à présent harmonisés. Par exemple, un certain nombre de thèmes, tels que l'organisation interne d'intervention d'urgence (BHV), les nuisances sonores et les risques psychosociaux liés au travail font partie des plans décentralisés et sont discutés avec les Comités d'entreprise locaux.

Tout comme ces dernières années, le Comité d'entreprise a été consulté en 2016 sur un certain nombre de sujets liés à la santé et la sécurité : la qualité de l'air dans les escales, l'organisation interne d'intervention d'urgence (BHV), l'exposition aux TCP et aux émissions diesel. Par ailleurs, le Comité d'entreprise a validé une série de recommandations générales pour la gestion des remboursements des soins de santé par KLM.

Depuis plusieurs années, KLM avait des accords avec deux sociétés d'assurance santé qui proposaient des réductions sur les contrats d'assurance pour les salariés. Cette année, KLM a revu ces accords et interrogé toutes les sociétés d'assurances aux Pays-Bas. Après avoir examiné toutes les offres, KLM a décidé de choisir deux sociétés d'assurance, Zilveren Kruis et CZ. Ces nouveaux accords proposent de nombreux avantages. Tout d'abord, comme les autres années, il y a une réduction importante pour les salariés de KLM. Le second avantage est l'engagement de ces sociétés à contribuer à la politique santé de KLM. Ces sociétés d'assurance ont également conclu des accords avec les services de santé de KLM afin de prendre en charge les frais de vaccinations, de médicaments et de consultations à domicile.

Enfin, dans le cadre de la mise en œuvre de l'organisation HPO, la direction des ressources humaines a fait le choix de créer un Centre de santé spécialisé et centralisé, en remplacement du réseau de responsables santé et sécurité présents dans chaque direction. Depuis octobre 2016, un nouveau groupe d'experts spécialisés travaille sur les problèmes de santé. Leur rôle est de décliner les ambitions de l'entreprise. Ils auront également pour objectif d'accompagner la mise en œuvre de politiques et de programmes visant à réduire l'absentéisme et à améliorer la santé, l'implication au travail et la productivité. Leur préoccupation principale portera sur l'employabilité et le dialogue entre les salariés et leurs managers.

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.

Dans sa Déclaration de responsabilité sociale et dans la charte sociale et éthique, le Groupe affirme son engagement à favoriser un climat de confiance et de respect mutuel, dans un environnement de travail où toute forme de discrimination et de harcèlement est proscrite.

Air France

Lutter contre toutes les formes de discrimination

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 : formation en *e-learning*, formations en présentiel pour les référents Diversité Handicap ou encore, pour les managers et les RH, un guide pratique sur la « Diversité religieuse en entreprise ». 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* sur la diversité est mise à leur disposition.

En janvier 2016, un Accord Triennal sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences & des Métiers et contrat de génération (ATGPEM) a été signé. Un chapitre est consacré à la gestion des âges (contrat de génération), dont l'insertion durable des jeunes, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences. Cet accord qui s'applique à la catégorie du personnel au sol, 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), IMS-Entreprendre pour la Cité et l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE).

Favoriser l'égalité de traitement

L'engagement en faveur de l'égalité des chances s'applique pour tout processus de recrutement, de sélection interne et de développement professionnel.

Ainsi, la rubrique Emploi du site Corporate Air France inclut une rubrique « Diversité » qui valorise notamment l'égalité professionnelle femmes-hommes. Cette action s'ajoute à celles déjà engagées :

- le service recrutement et sélection est certifié ISO 9001 et cette certification, qui permet de garantir la maîtrise et l'efficacité des processus, a été renouvelée fin 2014 ;
- 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. Cette charte est actualisée chaque année en fonction des évolutions réglementaires et des bonnes pratiques de la profession.

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, Air France s'est engagée en faveur de l'égalité professionnelle des femmes et des hommes, notamment à travers la mise en place de mesures sur l'égalité des rémunérations et le principe d'équité de la gestion salariale entre les salariées enceintes ou en congé maternité et les autres collaborateurs de l'entreprise, ainsi que l'instauration d'un diagnostic annuel comparatif des rémunérations moyennes des femmes et des hommes;
- l'« Accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » 2015-17 poursuit les objectifs suivants :
 - assurer une continuité des dispositifs et outils déjà mis en œuvre sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
 - poursuivre et renforcer la lutte contre les stéréotypes auprès de l'ensemble des salariés, de la Direction de l'entreprise au plus proche du terrain, et faire ainsi évoluer la culture d'entreprise,
 - intégrer concrètement l'égalité femmes/hommes dans l'ensemble des *process* Ressources Humaines afin de corriger les éventuels écarts discriminants le plus en amont possible (mobilité, formation, rémunération, évolution de carrière...). Il s'agit notamment de neutraliser les facteurs de nature à freiner l'évolution professionnelle des femmes, désamorcer les freins à la mixité, favoriser l'exercice du leadership au féminin ainsi que l'accès des femmes aux postes à responsabilité,
 - 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 2016.

Afin de s'assurer du respect de l'égalité de traitement entre hommes et femmes, des indicateurs comparatifs femmes- hommes 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.

Deux actions phares ont été poursuivies au cours de l'année 2016, suite à l'étude menée auprès des cadres sur la perception de la mixité femmes-hommes en entreprise (avec l'association IMS Entreprendre pour la Cité) :

- un parcours d'accompagnement pour les talents féminins, alternant des sessions de coaching collectif et de coaching individuel pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité;
- une formation spécifique pour accompagner le retour des salarié(e)s après un congé maternité et/ou parental, qui a pour objectif de favoriser une reprise d'activité sereine dans le cadre d'un équilibre vie privée et vie professionnelle.

De plus, un sponsor Mixité au sein du Comex a été identifié. Sa mission est de porter ce sujet dans cette instance mais également de mobiliser les managers autour de rencontres ou d'initiatives pour favoriser les actions en faveur de l'égalité femmes-hommes.

Ces actions seront reconduites en 2017.

La compagnie poursuit également ses actions de sensibilisation en amont de l'entreprise avec, par exemple :

- la participation de salariées de l'entreprise, dont des pilotes féminins, à la Journée des femmes de l'air, organisée par l'AFFP (Association Française des Femmes Pilotes). En 2016, Air France a offert une des trois bourses remises lors de cet événement à des jeunes filles pour les encourager à se réaliser dans le domaine des sports et des métiers de l'aérien;
- la participation de la Direction Générale Industrielle à l'opération « Destination Logistique : vol direct vers la mixité » en partenariat avec AirEmploi. 15 collégiens et lycéens bac pro logistique ont été accueillis en juin 2016 au Centre de Logistique de Roissy dans le cadre de ce concours. L'objectif : mettre en équipe une entreprise de l'aérien et des jeunes scolaires ou apprenti(e)s, afin de donner une image plus actuelle et attirante de ces métiers à travers la réalisation d'un clip vidéo.

Politique d'alternance

Air France poursuit une politique volontariste d'intégration de jeunes en alternance. En 2016, ce sont ainsi plus de 1 603 alternants (représentant environ 2,34% de l'effectif total) préparant des diplômes de tous niveaux, qui ont été accueillis dans l'entreprise.

Afin de poursuivre le développement de l'alternance à Air France et inscrire la population « navigant » dans cette dynamique, une expérimentation a été menée avec 32 alternants PNC en 2016.

Cette politique en faveur de l'alternance, formalisée dans le cadre du contrat de génération, se fonde sur les engagements de l'entreprise en matière de RSE.

Ainsi, afin de faciliter l'insertion durable dans l'emploi des jeunes alternants accueillis au sein de l'entreprise et qui ne pourraient pas être recrutés en CDI, diverses actions d'accompagnement vers l'emploi externe sont organisées pour les alternants en fin de contrat (ateliers techniques de recherche d'emploi, mises en relation avec des entreprises du bassin d'emploi de Paris-CDG, adhésion à la plateforme « Engagement Jeunes », séminaires d'accompagnement à l'insertion professionnelle, etc.).

Politique handicap

En 2016, Air France a embauché seize 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 continue de recourir aux entreprises et établissements du secteur du travail protégé et adapté : pour l'année 2016 le chiffre d'affaires confié à ce secteur représente un peu plus de 19 millions d'euros (20 millions d'euros en 2015).

Depuis 1991, Air France s'est engagée dans une démarche volontariste d'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap, qui se matérialise par un accord d'entreprise triennal, agréé par la DIRECCTE (la Direction du Travail et de l'Emploi) qui en suit la mise en œuvre et en vérifie l'atteinte des objectifs.

Le neuvième accord triennal, portant sur les années 2015-17, a été signé avec les organisations syndicales en fin d'année 2014.

Le taux d'emploi des travailleurs handicapés d'Air France est de 5,59% en 2015, un chiffre en progression par rapport à l'année précédente. Air France poursuivra sa politique volontariste sur les quatre axes de l'accord triennal, à savoir le recrutement, l'accompagnement des salariés en situation de handicap pour leur insertion et leur maintien dans l'emploi, le recours au secteur du travail protégé et adapté, et la sensibilisation au handicap. Compte tenu des actions menées durant l'année en faveur de l'emploi direct et indirect des travailleurs handicapés, ce taux devrait encore progresser en 2016. De multiples partenariats ont été reconduits afin de dynamiser l'action d'Air France dans le domaine du handicap.

KLM

Égalité des sexes et des chances

KLM s'engage pour l'égalité des hommes et des femmes et pour le respect des orientations sexuelles. Le Conseil de la Diversité, créé en 2013, s'est réuni plusieurs fois en 2016. Afin d'atteindre des résultats plus concrets, KLM a fait appel à des représentants de la diversité des genres, ethnique et sexuelle, à des salariés souffrant de handicaps et à des salariés âgés. Pour améliorer la prise de conscience, le thème sera intégré à la stratégie de communication d'entreprise en 2017. La diversité est l'un des sujets présentés dans les plans de développement des directions. Lors des séminaires d'équipe, organisés pour les 500 salariés de KLM les plus méritants, une attention particulière a été portée à la diversité. Au cours de ce séminaire, la contribution des forces de chacun aux résultats de l'équipe constitue une part essentielle du programme, réaffirmant ainsi que la diversité constitue le moteur de la réussite d'une équipe.

Le réseau social *LGBT Over the Rainbow*, lancé en 2010, qui regroupe 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. KLM est membre de Workplace Pride, la plateforme internationale pour l'insertion des personnes LGBT au travail. Cette année, plusieurs salariés de KLM ont participé à des événements et des ateliers de Workplace Pride, ainsi qu'à la conférence annuelle Workplace Pride, renforçant les liens et partageant les meilleures pratiques au sein de différents secteurs professionnels sur le thème de l'insertion des personnes LGBT.

Le réseau *Women on Board* a été formalisé en 2016. Toutes les femmes de KLM qui souhaitent contribuer activement aux ambitions de KLM sont invitées à rejoindre le réseau. En 2016, deux événements ont été organisés et plusieurs nouveaux membres y ont participé. Cette nouvelle organisation est fortement appréciée car elle permet de connecter entre elles les femmes de l'entreprise, tous niveaux confondus.

Actuellement, KLM consolide sa stratégie générale en faveur de la diversité et vise à soutenir la présence et les activités du réseau *Over the Rainbow* au sein de l'organisation. Cette stratégie sera renforcée en 2017.

Intégration professionnelle de personnes souffrant de handicap

Il s'agit d'un objectif commun pour KLM et pour ses salariés. Conformément aux directives gouvernementales, les médecins du travail évaluent la contribution que le salarié est en mesure d'apporter. En coopération avec des spécialistes, ils conseillent le management et les salariés sur l'adaptation des heures de travail, des tâches et du poste de travail, afin d'optimiser le potentiel du salarié souffrant d'un handicap.

KLM continue d'offrir une garantie d'emploi aux salariés présentant un taux d'incapacité de moins de 35%, ce qui se traduit soit par le maintien dans l'emploi chez KLM, soit par une prise en charge pour trouver un autre emploi. KLM offre une protection contre le licenciement aux salariés que le handicap empêche de travailler et qui se trouvent dans les sept années précédant l'âge légal de 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 automatiquement proposer un poste de travail adapté sans avoir à se porter candidats pour un nouveau poste. En 2016, KLM a centralisé toutes les activités liées à la gestion des cas relatifs aux salariés souffrant de handicap revenant à leur poste ou à un autre poste, afin de fournir un soutien plus efficace et plus professionnalisé. Depuis 2010, un comité consultatif assure le suivi de ces mesures et propose des améliorations. En 2016, le Comité a ainsi étudié 597 cas, et apporté des conseils aux gestionnaires pour les aider à pourvoir un nouveau poste ou à réintégrer un salarié dans son poste précédent.

Dans le cadre de la Loi de Participation publique (*Participatiewet*) effective depuis janvier 2015, le gouvernement néerlandais a adopté une réglementation qui vise à favoriser l'insertion et la contribution économique des personnes en situation de handicap sur le marché du travail aux Pays-Bas. Le gouvernement et les entreprises se sont fixé l'objectif de créer 120 000 emplois supplémentaires pour les personnes en situation de handicap en 2026. À cette date, les entreprises néerlandaises devraient prendre en charge 100 000 de ces emplois.

À la suite de cette réglementation et dans un contexte économique difficile, KLM s'est engagée à poursuivre activement l'insertion professionnelle des personnes handicapées et à optimiser leur contribution dans l'économie. En 2015, KLM a rejoint l'initiative du secteur aérien de la région de Schiphol, *Luchtvaart Inclusief*, qui vise à créer davantage d'emplois pour les personnes en situation de handicap. Cette coopération, coordonnée par le Schiphol Aviation College est une réponse concrète à la Loi de Participation publique. En septembre 2016, KLM a participé à un séminaire, organisé par le Schiphol Aviation College, sur l'intégration professionnelle de personnes souffrant de handicap. Au cours de ce séminaire, le secteur aérien a défini un engagement collectif : embaucher 100 personnes souffrant de handicap sur le territoire de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol en 2017. Une rencontre avec 30 personnes souffrant de handicap, candidates à un emploi dans le secteur aérien, a été l'un des temps forts du séminaire. Cette rencontre a permis l'embauche de cinq personnes, trois autres faisant l'objet d'une procédure de recrutement. En plus des opportunités d'emploi en interne, KLM cherche d'autres opportunités en coopération avec ses fournisseurs pour promouvoir l'intégration professionnelle des personnes souffrant de handicap.

4.2 INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE

4.2.1 Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM

Effectif par tête au 31/12 ⁽¹⁾

Groupe Air France-KLM

(contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)

	2014	2015	2015 Pro forma ^(c)	2016	16/15 Pro forma ^(c)
Périmètre du reporting NRE social	96%	95%	97%	97%	0,0%
Effectifs totaux	99 277	96 282	89 490	87 917	-1,8%
Personnel au sol	65 545	63 110	56 318	54 969	-2,4%
Personnel navigant commercial	25 282	24 947	24 947	24 757	-0,8%
Personnel navigant technique	8 450	8 225	8 225	8 191	-0,4%
Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI)	94 592	92 044	85 908	84 565	-1,6%
Embauches en contrat à durée indéterminée au 31/12 ⁽²⁾	1 648	1 333	1 144	1 660	45,1%
Embauches en contrat à durée déterminée au 31/12 ⁽³⁾	5 643	5 896	4 382	3 747	-14,5%
Nombre de départs total au 31/12 ⁽⁴⁾	10 577	11 638	9 867	9 123	-7,5%
dont licenciements (y compris économiques)	455	445	327	323	-1,2%
Part des femmes au 31/12 ⁽⁵⁾	43,2%	43,3%	43,9%	44,1%	0,4%
Pourcentage de l'effectif à temps partiel au 31/12	27,7%	27,8%	29,4%	29,0%	-1,4%
Effectifs par âge au 31/12					
≤ 29 ans	7 058	6 432	5 749	5 654	-1,7%
Entre 30 et 39 ans inclus	24 938	22 317	21 121	18 666	-11,6%
Entre 40 et 49 ans inclus	36 823	36 288	33 948	33 219	-2,1%
De 50 ans et plus	30 458	31 245	28 672	30 378	6,0%
Effectifs par zone géographique au 31/12					
Europe (hors France et Pays-Bas)	3 733	3 807	3 806	3 475	-8,7%
Amérique du Nord et Amérique du Sud	2 021	1 871	1 868	1 805	-3,4%
Caraïbes-Océan Indien (y compris DOM) ⁽⁶⁾	1 034	971	774	749	-3,2%
Asie-Pacifique	1 702	1 588	1 586	1 425	-10,2%
Afrique-Moyen-Orient	1 466	1 342	1 321	1 206	-8,7%
Pays-Bas	30 477	30 101	30 101	29 747	-1,2%
France Métropole	58 844	56 602	50 034	49 510	-1,0%

(a) Groupe Air France : Air France et filiales d'Air France.

Filiales d'Air France : Aero Maintenance Group, Blue Link, CRMA, HOPI, Sodexi, Transavia France.

(b) Groupe KLM : KLM et filiales de KLM.

Filiales KLM : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM Cityhopper (UK and BV), Transavia, KLM Catering Services Schiphol BV, KLM UK Engineering Limited et Martinair.

(c) Ces données excluent celles du groupe Servair.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) : voir note méthodologique.

Groupe Air France ^(a)				Groupe KLM ^(b)			
Groupe Air France		dont Air France		Groupe KLM		dont KLM	
2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
93%	96%	100%	100%	98%	98%	100%	100%
61 949	54 124	49 901	48 689	34 333	33 793	28 384	27 645
42 569	34 979	32 763	31 936	20 541	19 990	16 509	15 979
14 736	14 447	13 583	13 224	10 211	10 310	9 050	8 903
4 644	4 698	3 555	3 529	3 581	3 493	2 825	2 763
59 287	52 223	48 426	47 330	32 757	32 342	27 665	27 035
838	1 049	390	620	495	611	321	219
4 661	2 454	2 040	1 645	1 235	1 293	335	558
9 492	6 492	6 363	5 372	2 146	2 631	1 094	1 582
315	151	110	101	130	172	87	42
43,5%	44,6%	45,5%	45,5%	42,7%	43,2%	43,6%	43,5%
20,8%	21,6%	23,6%	22,7%	40,3%	41,0%	42,0%	42,2%
3 859	3 129	2 612	2 527	2 573	2 525	1 463	1 295
14 800	11 620	12 001	10 079	7 517	7 046	5 901	5 387
24 521	22 071	20 131	19 951	11 767	11 148	10 024	9 486
18 769	17 304	15 157	16 132	12 476	13 074	10 996	11 477
1 383	1 190	1 382	1 190	2 424	2 285	940	930
1 436	1 373	1 204	1 144	435	432	435	432
917	697	719	695	54	52	54	52
720	596	716	594	868	829	868	829
902	771	881	771	440	435	440	435
43	46	43	46	30 058	29 701	25 593	24 908
56 548	49 451	44 956	44 249	54	59	54	59

4.2.2 Autres données sociales du groupe Air France (selon législation locale)

Air France (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile) ^(a)

	2015	2016	16/15
Absentéisme ⁽¹⁾			
Pour maladie	3,91%	4,20%	7%
Pour accident de travail	0,72%	0,81%	13%
Maternité	0,75%	0,62%	-17%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾	2 256	2 381	6%
Nombre de décès dus à un accident du travail ⁽²⁾	1	0	
Taux de fréquence AT ⁽³⁾	30,93	33,35	8%
Taux de gravité AT ⁽³⁾	0,96	1,00	4%
Formation			
Nombre d'heures de formation par salarié ⁽⁴⁾	29	29	1%
Handicapés ⁽⁵⁾			
Nombre de salariés handicapés	1 560	1 617	4%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année	12	16	33%
Chiffre d'affaires généré avec le secteur adapté (<i>millions d'euros</i>)	16	20	25%
Accords collectifs	22	25	14%

(a) Les données italiques ne concernent qu'Air France Métropole et DOM.

Filiales Air France

	2015	2016	16/15 Pro forma ^(a)	2015 Pro forma ^(a)
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales du groupe Air France	71%	70%	0%	70%
Hygiène et sécurité				
Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾	1031	423	-8%	462
Formation				
Nombre d'heures de formation par salarié ⁽⁴⁾	22	27	-27%	37
Handicapés ⁽⁵⁾				
Nombre de salariés handicapés	605	137	4%	133
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année	10	5	25%	4
Accords collectifs	40	22	-4%	23

(a) Ces données excluent celles du groupe Servair.
(1) (2) (3) (4) (5) (6) : voir note méthodologique.

4.2.3 Autres données sociales du groupe KLM (selon la législation locale)

KLM (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile)^(a)

	2015	2016	16/15
Absentéisme⁽¹⁾			
Pour maladie	5,97%	6,35%	6%
Pour accident de travail	0,11%	0,10%	-9%
Maternité	0,53%	0,49%	-8%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾	232	197	-15%
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	1	
Taux de fréquence AT ⁽³⁾	5,12	4,55	-11%
Taux de gravité AT ⁽³⁾	0,18	0,17	-6%
Formation⁽⁴⁾			
Nombre d'heures de formation par salarié ⁽⁴⁾	31	27	-11%
Handicapés⁽⁵⁾			
Nombre de salariés handicapés	732	739	1%
Accords collectifs	3	1	-67%

(a) KLM : Les données concernent KLM hors personnel à l'international.

Filiales KLM

	2015	2016	16/15
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales KLM	94%	94%	0%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾	86	90	5%
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	0	0%
Taux de fréquence AT ⁽³⁾	8,62	7,94	-8%
Taux de gravité AT ⁽³⁾	0,29	0,29	0%
Formation⁽⁴⁾			
Nombre d'heures de formation par salarié ⁽⁴⁾	38	48	27%
Handicapés⁽⁵⁾			
Nombre de salariés handicapés	89	97	9%
Accords collectifs	6	7	17%

(1) (2) (3) (4) (5) : voir note méthodologique.

4.3 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 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.

Depuis l'exercice 2007-08, le groupe a choisi de nommer l'un de ses Commissaires aux comptes, KPMG Audit, Département de KPMG SA, en charge de vérifier une sélection d'indicateurs sociaux publiés.

Depuis 2013, et en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de 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⁾.

4.3.1 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 97% 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.

Une entité dépassant les seuils ci-dessus, Bluelink International CZ, est exclue du périmètre, en raison des difficultés actuelles à

les intégrer au processus de reporting. 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 2016 sont : Aero Maintenance Group, Bluelink, CRMA, HOP!, Sodexi et Transavia France, représentant 70% des effectifs des filiales du groupe Air France;
- les filiales de KLM consolidées pour l'exercice 2016 sont : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM UK Engineering Limited, KLM Cityhopper (UK et BV), Transavia, KLM Catering Services Schiphol BV et Martinair, représentant 92% des effectifs des filiales du groupe KLM.

En 2016, Airlinair, Britair et Regional ont été regroupées au sein de HOP!. Le groupe Servair est sorti du périmètre.

L'effectif de référence pour le calcul du taux de couverture du reporting NRE social est l'effectif moyen en équivalent temps plein en 2016, 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.

4.3.2 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 et sont accessibles aux contributeurs dans Osyris.

Des tests de cohérence ont été mis en place dans l'outil. Les données sont vérifiées et validées localement, au niveau de chaque filiale par un responsable des données statistiques RH.

Ce dispositif est complété par une réunion de lancement du processus et 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.

4.3.3 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 des indicateurs sociaux (paragraphe 4.2.1).

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.

Air France et filiales Air France

À noter, pour HOP!, les salariés en absence de longue durée sont comptabilisés à l'effectif de HOP! même s'ils ne sont plus payés. Cette pratique diffère de celle des autres entités.

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.

Embauches en contrat à durée déterminée

— Air France et filiales Air France.

Note 3 : Pour Air France, chaque nouveau contrat à durée déterminée génère une embauche. Pour HOP! en revanche, plusieurs contrats à durée déterminée dans l'année ne génèrent qu'une seule embauche. Des mesures vont être prises pour harmoniser ces pratiques.

Départs

Note 4 : Les causes de départs sont détaillées dans les annexes du rapport développement durable d'Air France-KLM 2016.

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 5 : 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 6 : En 2016, 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 - 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 (environ 13% de l'effectif groupe Air France-KLM), les dispositifs de suivis sont en cours de fiabilisation au niveau de ces entités. Des mesures vont être prises afin d'élargir progressivement le périmètre de reporting de cet indicateur dans les prochains exercices.

— 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). Pour le personnel naviguant d'Air France, l'absentéisme est décompté en jours puis converti en heures en multipliant par 5h.

Le taux d'absentéisme pour accident du travail prend également en compte les accidents de trajet.

— KLM et filiales KLM

Note 1 : Depuis l'exercice 2014, les taux d'absentéisme pour cause de maladie et accident de travail sont dissociés.

Les taux d'absentéisme sont calculés comme le rapport des jours calendaires d'absence sur les jours calendaires théoriquement travaillés. L'absentéisme est suivi sur une base déclarative par les entités de KLM aux Pays-Bas.

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 ainsi que KLM et filiales KLM

Note 2 : Les accidents de travail pris en compte sont les accidents de travail avec arrêt (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.

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 l'exercice. Les mi-temps thérapeutiques sont comptabilisées comme des jours d'arrêt. La durée totale de l'arrêt est comptabilisée sur le mois de l'accident.

Les taux de fréquence et de gravité des accidents de travail des filiales d'Air France (environ 6% de l'effectif groupe Air France-KLM) ne sont pas publiés en raison de l'absence de procédure de reporting centralisée. Des mesures vont être prises afin d'élargir progressivement le périmètre de reporting de ces indicateurs dans les prochains exercices.

— 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.

Les jours perdus pour accident de travail sont suivis sur une base déclarative par les entités de KLM aux Pays-Bas.

Formation

Note 4 : L'indicateur « Nombre d'heures de formation par salarié » est calculé sur la base de l'ensemble des sessions de formation, divisé par l'effectif moyen mensuel par tête.

— KLM et filiales KLM

Note 4 : Les heures de formations externes dispensées aux employés de bureau du groupe KLM ainsi que les heures de formation dispensées aux salariés des filiales Transavia et Cobalt Ground Solutions aux Pays-Bas (moins de 10% de l'effectif groupe Air France-KLM) ne sont pas comptabilisées dans l'indicateur « Heure de formation » en raison de l'absence de dispositif de collecte de l'information mis en place. Des mesures vont être prises afin d'élargir progressivement le périmètre de reporting de l'indicateur dans les prochains exercices.

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 présents à l'effectif au 31/12/2016 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 2016 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 : La définition d'une personne handicapée varie en fonction de la législation locale entre les entités aux Pays-Bas et les entités au Royaume-Uni.

Pour KLM et les filiales néerlandaises de 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.

Pour les filiales anglaises de KLM, les salariés déclarés handicapés sont les salariés présents à l'effectif au 31/12/2016 et pour lesquels une notification valide, conforme à la réglementation nationale, est disponible.

— Air France

Note 6 : L'indicateur « chiffre d'affaires annuel généré avec le secteur adapté ». Il s'agit du chiffre d'affaires exprimé en M€ généré avec les entreprises du secteur adapté. Il s'agit d'une estimation à date avant retour final des déclarations dans le cadre de la DOETH (Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés).

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 les enjeux qu'il considère comme prioritaires pour son activité et ceux que les parties prenantes jugent 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, et de faire émerger de nouveaux sujets. Ces échanges permettent aussi d'améliorer le *reporting* du Groupe. En 2016, des informations plus complètes ont été fournies sur les émissions de gaz à effet de serre, le gaspillage alimentaire ou encore l'économie circulaire.

Fin 2016, Air France et KLM ont travaillé sur l'analyse de matérialité de leurs principaux enjeux. Une enquête sera adressée début 2017 à un panel représentatif des parties prenantes (clients, actionnaires, pouvoirs publics, ONG, salariés, partenaires...), ainsi qu'aux instances de Direction du Groupe. Les résultats permettront de mettre à jour la matrice de matérialité, identifiant les enjeux considérés comme prioritaires à la fois au regard de la stratégie du Groupe et selon les attentes des parties prenantes.

Pour les enjeux de développement durable, plusieurs dispositifs permettent d'évaluer régulièrement la perception des parties prenantes :

- baromètres internes et rencontres pour recueillir les propositions des collaborateurs ;
- enquêtes de perception et de satisfaction auprès des clients ;
- 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 (Investissement Socialement Responsable), 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 (notamment les salariés, les clients ou les riverains des aéroports) d'exprimer leurs motifs d'insatisfaction.

Quelques exemples de dialogue réalisés en 2016 :

Salariés

- enquête « Trust Together » : dans le cadre de la préparation du nouveau plan stratégique « Trust Together » d'Air France-KLM, l'ensemble des salariés d'Air France et de ses filiales a été consulté du 19 septembre au 7 octobre 2016. Chacun était

invité à répondre à un questionnaire en ligne, visant à évaluer son niveau de confiance dans la capacité du groupe Air France à faire face à ses enjeux et à s'exprimer sur les priorités et les actions à entreprendre pour restaurer la confiance. 13 700 salariés ont répondu à ce questionnaire, dont les résultats ont été présentés à l'ensemble des salariés ;

- enquête de perception du développement durable réalisée tous les deux ans : en 2015, plus de 13 000 salariés d'Air France ont désigné les actions qu'ils considèrent comme prioritaires : diminuer et recycler les déchets, proposer des produits et services innovants et responsables, garantir la sécurité et la santé au travail, soutenir des projets humanitaires et environnementaux, protéger et promouvoir les droits humains. Les salariés d'Air France et de KLM recevront l'enquête de matérialité début 2017 ;
- enquête sur les habitudes de déplacement domicile-travail des salariés d'Air France basés en Île-de-France, réalisée tous les deux ans : en 2015 l'enquête a été organisée par l'association inter-entreprise R'Pro'mobilité, dont Air France est membre, créée pour améliorer les déplacements des salariés de la plateforme aéroportuaire de Paris-Charles-de-Gaulle. 4 400 salariés des sept entreprises membres de l'association ont répondu à cette enquête ;
- sur la plateforme *Yammer* d'Air France-KLM, les groupes « Air France Takes Care » et « CSR at KLM » ont été créés pour faciliter la communication et l'interaction entre les salariés. Fin 2016, les échanges et discussions partagés dans ces deux groupes sont accessibles à l'ensemble des salariés.

Clients

- enquête de perception du développement durable auprès des clients « Flying Blue » : cette enquête permet de mieux comprendre les attentes de clients et d'identifier les sujets qu'ils jugent prioritaires. Plus de 1 900 clients ont répondu à l'enquête « CSR Monitor » réalisée en mai 2016. Ils se sont exprimés sur les enjeux et les actions qu'ils considèrent comme prioritaires, et placent le développement des énergies renouvelables en première position. La modernisation de la flotte, le recours aux énergies renouvelables et le recyclage des déchets apparaissent comme des leviers importants ;
- « KLM Takes Care » en ligne : le site Internet « KLM Takes Care » propose des articles et des vidéos, et permet aux clients de donner leur avis sur des thèmes liés au développement durable ;
- des clients et des fournisseurs de KLM ont participé au séminaire sur le Développement Durable « The Future of Mobility » lors du tournoi de golf *KLM Open* ;
- réseaux sociaux : 23,1 millions de fans sur Facebook, 3,6 millions de *followers* sur Twitter et 6,4 millions de fans et *followers* sur l'ensemble des autres réseaux sociaux (Instagram, YouTube, LinkedIn, Google+, Sina Weibo, WeChat, VKontakte, Pinterest). Air France et KLM communiquent largement sur les réseaux sociaux.

Associations et ONG

- WWF Pays-Bas : WWF Pays-Bas a participé à la réflexion et à l'élaboration de la politique de développement durable de KLM entre 2007 et 2015, notamment sur les biocarburants et la restauration responsable;
- associations se consacrant au développement durable : en tant que membre d'associations telles que l'IMS-Entreprendre pour la Cité, Entreprises pour l'Environnement (EpE), L'Orée, le Comité 21 ou Global Compact France, Air France entretient un dialogue permanent avec des experts et d'autres entreprises françaises;
- UNICEF Pays-Bas : partenariat avec KLM pour soutenir, en termes de connaissances et d'expertise, la question des droits des enfants pour le secteur aérien et sensibiliser sur ce sujet.

4.4.2 Loyauté des pratiques

Dans sa Déclaration de responsabilité sociale d'entreprise, Air France-KLM s'engage à développer des relations loyales avec l'ensemble de ses parties prenantes. En tant que signataires du Pacte Mondial des Nations unies, Air France et KLM s'engagent à respecter et à appliquer dans leur sphère d'influence les principes universels relatifs aux droits de l'homme et à la lutte contre la corruption. Air France et KLM renouvellent chaque année leur engagement auprès du Pacte Mondial et ont obtenu le statut *Advanced level*.

En 2016, Air France, KLM et Air France-KLM ont chacune désigné un Compliance Officer dont la mission permet de poursuivre la mise en œuvre des programmes de Conformité au sein du Groupe.

S'engager pour le respect des droits de l'Homme

Dans sa charte sociale et éthique, 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. 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 d'Air France et de KLM, et de leurs filiales européennes.

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 partout dans le monde. Les fournisseurs sont invités à signer une charte de développement durable, qui s'appuie sur les principes du Pacte Mondial des Nations unies.

De plus, une attention particulière est portée sur les droits des enfants. Depuis 2013, KLM travaille avec l'UNICEF Pays-Bas sur les Principes régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant (CRBP) et sur leur impact dans l'entreprise.

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 salariés occupant des fonctions 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 a établi et diffusé à l'ensemble des collaborateurs un Rappel de déontologie reprenant les principes d'intégrité financière et commerciale, de confidentialité et de respect des engagements Développement durable.

Le Groupe a développé un programme de prévention de la corruption pour sensibiliser les collaborateurs au respect des lois et règlements internationaux en vigueur en matière d'éthique et de conformité dans les relations d'affaires. Le « Manuel Air France et KLM de prévention des pratiques de corruption », diffusé fin 2013, est accessible, en français et en anglais, à tous les salariés des deux compagnies. Il est en cours de déploiement dans les filiales du groupe Air France. Le manuel a été complété, fin 2014, par un module *e-learning* pour la prévention de la corruption, permettant à chacun de conduire ses relations professionnelles en toute intégrité. Ce module est constitué d'une phase de formation pour comprendre les définitions et les principes, puis de plusieurs cas pratiques permettant de reconnaître les situations à risque. Enfin un test permet de vérifier les connaissances acquises. Plus de 13 300 salariés d'Air France et de KLM ont été invités à suivre ce module de formation en 2015 et 2016.

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.

En octobre 2016, une formation en ligne sur le respect des règles de la concurrence a été rendue obligatoire pour un ensemble d'environ 8 000 salariés d'Air France, de KLM et d'Air France-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. Ce module sera également diffusé en 2017 auprès de salariés des filiales du Groupe.

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. À l'issue des audits IOSA d'octobre 2016 et janvier 2015, la certification d'Air France et de KLM a été reconduite pour deux ans.

Pour atteindre le plus haut niveau possible en matière de Sécurité Des Vols, chaque compagnie actualise et renforce son Système de Gestion de la Sécurité (SGS) qui définit concrètement les modalités de mise en œuvre de la gestion des risques aériens. Le SGS, totalement intégré à l'organisation, aux processus et à la culture de l'entreprise, repose sur l'engagement au plus haut niveau de la direction et sur la formation et la sensibilisation de l'ensemble des personnels.

Le Système de Management Intégré d'Air France (SMI) couvre les domaines suivants : Sécurité Des Vols, santé et sécurité au travail, qualité client, Performance Opérationnelle, environnement, sécurité alimentaire et sûreté. Il permet d'analyser et de maîtriser les risques dans le cadre d'une approche coordonnée. Le SMI vise à assurer un fonctionnement sûr, une cohérence transverse, un pilotage global orienté vers l'amélioration continue de tous les processus s'agissant de ces domaines.

Le Système de Gestion de la Sécurité Intégré (SGSI) de KLM regroupe la sécurité au travail, la sécurité des opérations, l'environnement et la sûreté. Dans tous ces domaines, il fournit un cadre pour la réduction continue des risques à un niveau acceptable. Il a été validé par l'autorité de l'aviation civile néerlandaise en 2014. En 2016, KLM a lancé la nouvelle Organisation de Sécurité Intégrée (ISSO).

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 son personnel navigant des prestations de restauration saines. La fabrication et la fourniture des denrées sont soumises à de nombreuses réglementations, européennes ou locales, imposant de plus en plus d'exigences : audit des fournisseurs, contrôles microbiologiques et de température, formation du personnel aux bonnes pratiques d'hygiène, information des consommateurs etc. Les deux compagnies ont mis en place une démarche qualité pour répondre à ces exigences.

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. Ce domaine de risque est intégré à la démarche SMI (Système de Management Intégré) de l'entreprise. En 2016, le processus « prestations alimentaires servies dans les salons au départ de Paris » a été intégré au périmètre de certification. L'audit des trois salons sélectionnés (salon La Première et salons *Business* CDG2 des terminaux E-K et E-L) s'est déroulé avec succès; ils sont maintenant certifiés ISO 22000. En mai 2017, et dans le cadre du prochain audit de certification unique SMI, l'ensemble du domaine sera audité afin de pouvoir renouveler la certification ISO 22000 pour une durée de trois ans.

Pour maîtriser la qualité sanitaire des prestations, Air France réalise une centaine d'audits hygiène et environ 15 000 autocontrôles 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 par an sont réalisées pour un volume total de 19 000 tonnes au départ de Paris.

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. Par exemple, le service KLM Health Service propose aux voyageurs un service complet (vaccinations, examen médical et formations). 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 Leyde, 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 d'innombrables connexions. Ils forment un réseau étendu de qualité, qui génère un environnement économique attractif.

Avec 90% 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. Le groupe KLM, troisième employeur du secteur privé aux Pays-Bas, pourvoit 29 701 emplois sur les 65 000 emplois directs de la région de Schiphol en 2016.

Avec plus de 38 600 salariés en Île-de-France, Air France est l'un des premiers employeurs privés de la région. Par le volume de leurs achats, les deux compagnies contribuent au développement régional et national : 74% des achats d'Air France en France (hors carburant) sont réalisés en Île-de-France et représentent au total en France un montant de 2,1 milliards 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. En Île-de-France, le secteur aéroportuaire représente 115 000 emplois directs, soit 2% de l'emploi régional. Avec les emplois indirects et induits, le secteur génère plus de 270 000 emplois liés à l'aérien. La proximité de l'aéroport engendre le développement d'autres activités : activités hôtelières et de congrès, *show-rooms* d'entreprises, fonctions commerciales et marketing, activités innovantes, services aux entreprises, restauration ou encore commerce de détail.

Le Groupe favorise l'innovation en soutenant des PME et des *start-up*. Air France est signataire du pacte PME et participe au baromètre annuel. Les évaluations rendues par les PME confirment la qualité des relations entre Air France et ses fournisseurs, tout en permettant à la compagnie d'identifier les axes d'amélioration.

Air France est partenaire de *Paris&Co* et membre d'incubateurs de *start-up* (*Welcome City Lab*, *Starburst*). Dans le cadre du projet *Lab'line for the Future*, sept *start-up* françaises ont été sélectionnées pour faire tester leurs produits sur la ligne Toulouse-Orly et bénéficient d'un programme innovant de *crowdfunding* de *miles* : les membres «*Flying Blue*» peuvent faire don de leurs *miles* à ces *start-up* pour les aider dans leurs projets de développement. À l'issue de ce premier Lab, une des *start-up* a pu contractualiser une offre commerciale avec Air France.

Le projet «*Start Tech Lab*» d'Air France prévoit de s'étendre progressivement à un réseau de «*lab*» pour répondre aux besoins particuliers de nos différents types de clientèle. Parce que ces jeunes entreprises sont fragiles, la Compagnie a aussi le projet de les accompagner dans leur développement financier et à l'international.

KLM et ses partenaires, l'aéroport de Schiphol, la Rabobank et l'université de Delft, ont créé conjointement en 2009 le «*Mainport Innovation Fund*». Ce fonds vise à accélérer l'innovation dans le transport aérien, en investissant dans des *start-up*. Le «*Mainport Innovation Fund I*» s'est achevé en 2015, avec le lancement du «*Mainport Innovation Fund II*», centré sur l'innovation dans la logistique, les transports et l'aviation.

Air France contribue à la promotion de la destination France dans ses campagnes de publicité et son magazine diffusé à bord, soutient Atout France, soutient la candidature française à l'exposition universelle de 2025 et a noué en 2015 un partenariat avec le ministère de la Culture pour la mise en valeur du patrimoine artistique et culturel de la France.

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.

Air France est membre permanent de toutes les Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE) et Commissions Consultatives de l'Aide aux Riverains (CCAR) en France. KLM et toutes les parties prenantes, aéroport de Schiphol, ministères hollandais et riverains, se réunissent dans le cadre de l'*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. 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*). Le Comité consultatif régional de Schiphol a été mis en place en 2003 pour dialoguer sur le développement de l'aéroport et la réduction du bruit.

Les deux compagnies organisent régulièrement des visites de leurs installations pour les élus et d'autres parties prenantes afin de leur présenter leurs activités et de dialoguer sur des sujets tels que le développement durable et l'innovation. Une Rencontre Territoriale, organisée au siège d'Air France en janvier 2016, a permis aux parties prenantes locales de découvrir les actions de la compagnie pour améliorer l'empreinte environnementale de son activité et développer la vitalité du territoire.

Créée en 2003 à l'initiative d'Air France, l'association Pays de Roissy-CDG 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.

Air France participe aux grands débats sur les projets qui façonneront les territoires de ses *hubs* dans les 20 prochaines années, tels que le Nouveau Grand Paris ou le Grand Roissy. La compagnie 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.

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.

Depuis plus de cinq ans, Air France accueille chaque année pendant une semaine, des collégiens de classe de 3^e, issus de quartiers prioritaires avec pour objectif de leur faire découvrir certains de nos métiers. En 2016, l'opération a été renouvelée : 28 collégiens de huit établissements riverains, ont été accueillis au siège de la compagnie. Des ateliers d'orientation scolaire et professionnelle «*1, 2, 3... métiers*» ont permis aux jeunes une réflexion inédite sur leurs possibilités de carrière en entreprise. De plus en 2016, Air France a rejoint une nouvelle démarche interentreprise, toujours dans le cadre du stage de 3^e. Un second groupe de 27 élèves, issus également de collèges du territoire, a été accueilli et a eu l'opportunité de découvrir quatre entreprises et quatre métiers différents en une semaine, dont Air France.

Pour sa première participation à la Journée Nationale des Jeunes, sous le patronage du Ministère de l'Éducation et du Conseil Économique et Social, Air France a invité en mars 2016 des lycéens à découvrir les coulisses du *Hub* et est allé à la rencontre des collégiens des Académies d'Île-de-France, avec son partenaire l'association Aireemploi.

Depuis 2013, KLM est partenaire de l'école des métiers de l'aérien

de Schiphol (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 (voir *paragraphe 4.1.2*).

Les deux compagnies soutiennent également plusieurs associations parmi lesquelles :

AFMAé forme des apprentis aux métiers de l'aérien, dans son CFA qui dispense 20% des formations aux métiers de l'aérien en France.

473 jeunes apprentis formés en 2016 dont 233 accueillis à Air France.

Aireemploi présente et donne des informations sur les métiers du transport aérien et de l'aéronautique, et sur les formations qui y conduisent.

En 2015-16, 187 conférences « Terre et Ciel » auprès de 3 916 élèves, six ateliers auprès de 88 prescripteurs d'orientation, une intégration dans les campus des métiers et qualifications, 27 salons-forums pour 2 400 personnes renseignées.

Organisation d'un concours, « On va mixer » : des vidéos musicales faites par les jeunes sur le thème « Destination logistique : vol direct vers la mixité ». Objectif : Favoriser la mixité entre les femmes et les hommes, valoriser l'apprentissage et mettre en avant les métiers de la logistique.

JEREMY, Jeunes en Recherche d'Emploi à Roissy et Orly, 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 2016, 55 stagiaires ont effectué un parcours d'accès à la qualification (Conseil régional d'Île-de-France) ou une Préparation opérationnelle à l'emploi (Pôle emploi et OPCALIA) au sein d'Air France, parcours mis en œuvre en partenariat avec le réseau francilien des missions locales, Pôle emploi et Cap emploi et le centre de formation d'apprentis de l'aérien (CFA).

Plus de 350 stagiaires ont également été reçus à JEREMY pour un accompagnement au projet professionnel sur le secteur de l'aérien.

Les associations d'insertion par l'emploi FACE 93 (Fondation Agir contre l'Exclusion), FAIRE (Formation d'Aide à la Réinsertion), France Active, et les missions locales.

Air France, au travers de sa filiale SODESI, anime des ateliers de recherche d'emploi, de création d'entreprise auprès de publics spécifiques (détenus, jeunes, personnes en insertion).

Les centres d'éducation régionaux ROC dispensent des formations professionnelles.

La Direction de la Maintenance de KLM est partenaire de cinq établissements ROC et offre des stages aux élèves se formant aux métiers de mécanicien aéronautique.

La Fondation JINC Amsterdam offre aux jeunes de huit à seize ans la possibilité de découvrir le monde de l'entreprise.

KLM apporte un soutien financier depuis 2013 à la fondation et les employés de KLM peuvent s'impliquer de façon bénévole en tant que coach ou formateur. Plusieurs Directions de KLM, Services en vol, les services de santé, la maintenance et les opérations aériennes, participent aux projets JINC, notamment les « Stages Flash », court stage d'une demi-journée pour les élèves d'école primaire et d'établissements professionnels du secondaire.

Actions de partenariat et de mécénat

Historiquement, le Groupe a 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 apporte son aide à des projets de développement de différentes façons :

Programmes et partenariats humanitaires pérennes

Air France s'engage pour l'enfance en difficulté avec sa Fondation d'entreprise active dans 84 projets à travers 38 pays.

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.

Air France soutient Aviation Sans Frontières, lui apportant son soutien financier et accordant des facilités de transport aux équipages en mission en Afrique. De nombreux salariés actifs ou retraités d'Air France sont bénévoles, que ce soit pour l'entretien des avions ou l'accompagnement d'enfants en urgence de soins partout dans le monde. En 2016, 1 074 accompagnements d'enfants ont pu être réalisés à bord des vols de la compagnie et 7 828 colis de médicaments et de petit matériel médical ont pu être expédiés vers 26 destinations.

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 » est mis en œuvre en partenariat avec UNICEF Pays-Bas et cinq autres partenaires : « Close the Gap », « Doctor2Doctor », « Aviation Without Borders », « Wings of Support » et « SHO ».

En partenariat avec de grandes icônes culturelles néerlandaises, KLM contribue également à la conservation et à l'essor de l'art et de la culture, au profit des communautés locales, et pour développer le tourisme durable.

Un total de 184 millions de *miles* a été offert par les membres du programme « Flying Blue » aux partenaires associatifs en 2016.

Un soutien logistique

En 2016, au travers de 42 partenariats avec des ONG médicalisées œuvrant en faveur des enfants, le service Mécénat Humanitaire d'Air France a émis 428 billets pour les équipes médicales et rapatriements d'enfants malades. Par ailleurs, la gratuité des frais d'excédent de bagage ont été offerts à plus de 60 ONG pour le transport de matériel médical et d'urgence sanitaire.

En 2016, KLM a offert des billets et des excédents de bagage à des associations caritatives et a transporté gratuitement du matériel de secours des Pays-Bas vers l'Équateur, à la suite du tremblement de terre du 16 avril.

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 représentent un montant de 14,3 milliards d'euros en 2016, réalisés auprès des 3 700 fournisseurs contractuels. Les achats de carburant pèsent pour près de 32% de ces dépenses. Viennent ensuite les achats de maintenance des avions et équipements, de redevances aéroportuaires et de navigation, de prestations de services aéroportuaires. 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 participent à améliorer 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 « questionnaire fournisseur » qui aborde différents thèmes : sécurité, gestion environnementale, politique sociale, etc.;
- le fournisseur est invité à signer la Charte de 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 2016, plus des deux tiers des fournisseurs ont ainsi démontré leur engagement en faveur du Développement Durable. Depuis 2015, cette charte est complétée par un « Code de conduite des fournisseurs »;
- 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 selon les produits et services concernés.

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, 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. Depuis 2014, plus de 400 fournisseurs ont été scorés. Parmi ceux-ci les fournisseurs qui n'ont pas atteint un niveau acceptable devront mettre en place des actions correctives pour répondre aux attentes de la Direction des Achats. Chez Air France, ces cas sont discutés lors du comité de pilotage trimestriel, piloté par les directions Achats et Développement durable.

En novembre 2016, Air France a lancé la première édition des Ateliers Achats, à laquelle ont participé 200 salariés de toute la compagnie. Organisé autour d'un parcours innovant, ces Ateliers avaient pour ambition de présenter aux directions prescriptrices les missions et les méthodes de la Délégation Générale aux Achats, afin de capter l'innovation et les tendances du marché, et de bâtir ensemble des projets en s'appuyant sur un *process* Achats dynamique. Le volet RSE a été fortement mis en avant.

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. Pour ce qui concerne les acheteurs français, cet engagement a été mis à jour en 2015. Ce document, la Charte développement durable Achats et le code de conduite 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, 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 engagement envers le développement durable.

Par ailleurs, le Système de Management de la Relation fournisseurs (SRM) a été déployé durant l'année en 2014. Ce programme repose sur la création d'une relation partenariale à long terme entre Air France-KLM et les fournisseurs stratégiques, et permet de mettre des sujets tels que la responsabilité sociétale, au cœur des discussions et d'évoluer conjointement sur ces points. En 2015, le SRM a été déployé dans les domaines d'achats et établi en étroite relation avec l'activité. Les fournisseurs SRM sont ceux qui se qualifient après avoir été segmentés. Dans les différents domaines d'achats, le programme SRM s'applique à présent à quinze fournisseurs, regroupant des entreprises diverses, telles que le nettoyage intérieur des avions comme Asito et Kluh, l'assistance en escale comme Swissport, l'informatique comme TCS ou la gestion des infrastructures comme Atalian et Sodexo.

La Fonction Achats considère ses fournisseurs comme de véritables partenaires d'une croissance partagée. À ce titre, elle les accompagne dans la recherche 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 environ 20 millions d'euros d'achats pour le Groupe (par exemple le nettoyage des uniformes des navigants et des couvertures des classes *Economy* et *Business*). À travers un plan d'actions formalisé, elle favorise le développement de petites et moyennes

entreprises et des *start-up* dans des initiatives telles que la création d'un guichet de l'innovation, la participation à des incubateurs et thématiques spécifiques tels que le projet « Lab'Line for the Future ». En 2016, les Achats Air France ont lancé une expérimentation de co-développement avec une *start-up* pour un outil de sourcing.

En 2016, pour la quatrième fois, le Groupe a obtenu le Label PME pour les actions menées dans le cadre de la Charte PME innovantes.

Air France participe conjointement avec les Achats à des groupes de travail achats responsables organisés notamment par 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 trois quarts 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 2016 plus de 528 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 concerne principalement les activités de commissariat, frais d'escale, réparation et sous-traitance aéronautique. Il s'élève à 2,7 milliards d'euros en 2016.

Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux

Les obligations du fournisseur 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 est suivie dans le bilan social annuel 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 déploie une politique de restauration responsable en partenariat avec ses fournisseurs afin de contribuer à la préservation d'environnement, des droits humains et du bien-être animal. Cette politique de restauration durable et responsable se concentre sur les produits qui ont un impact sur l'environnement, 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

La politique environnementale du Groupe est inscrite dans la Déclaration de responsabilité sociale du groupe Air France-KLM. Elle fournit un cadre à l'action et à l'établissement des objectifs environnementaux.

À Air France, la politique Environnement et Développement durable est pilotée par le Directeur général adjoint, en charge du Secrétariat général et du pilotage de la transformation, membre du Comité exécutif. Chez KLM, ce rôle est assuré par le Directeur Juridique, Directeur général adjoint responsable du *Corporate Center* et membre du Comité exécutif.

Les directions « Environnement et développement durable » d'Air France et « Corporate Social Responsibility and Environmental Strategy » de KLM sont chargées de mettre en œuvre la stratégie de développement durable. Les deux directions sont étroitement coordonnées et orientent la stratégie environnementale du Groupe. Elles effectuent un *reporting* environnemental commun. Elles sont responsables de la mise en œuvre du Système de Management Environnemental (SME) de leur compagnie.

À Air France, la direction « Environnement et Développement durable » définit la politique environnementale, s'assure de la cohérence des plans d'action des directions et anime le réseau des responsables Environnement. Chaque direction, responsable de faire vivre la démarche sur son périmètre nomme un responsable Environnement chargé de déployer le SME. Il s'assure de la conformité réglementaire de son secteur, met en place les plans d'action pour la maîtrise des risques.

La déclinaison de la stratégie environnementale est traduite dans les contrats d'objectifs annuels. Ces contrats fixent des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Pour l'environnement, les objectifs 2016 portaient sur l'efficacité énergétique avion, l'efficacité énergétique sol, la réduction de l'empreinte sonore, la valorisation des déchets et la conformité réglementaire.

À KLM, la direction « Corporate Social Responsibility and Environmental Strategy » oriente, conseille et contrôle la politique environnementale. Chaque direction, en coopération avec la nouvelle Organisation de Sécurité Intégrée (ISSO), a la responsabilité d'assurer le suivi de la conformité et de la performance. Dans chaque direction, le coordinateur rapporte aux responsables Qualité et aux membres du Comité exécutif, qui sont eux-mêmes membres du Comité Sécurité. Ce Comité est responsable du contrôle de la conformité environnementale et de la performance.

Management environnemental et 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 activités aériennes et toutes les activités au sol en France métropolitaine et aux Pays-Bas. Le renouvellement du certificat, pour une période de trois ans, a été obtenu par Air France en 2014 et par KLM en 2015. Des 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.

Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement

Air France et KLM ont mis en place plusieurs formations internes en matière de protection de l'environnement :

- Air France propose des modules de formation visant le maintien des compétences du réseau des responsables Environnement : gestion du système de management environnemental, gestion des produits dangereux, gestion des déchets et gestion des ICPE (Installations Classées pour la Protection de l'Environnement) ;
- une formation *e-learning* sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, intégrant les aspects environnementaux, est proposée à tous les salariés des deux compagnies. Elle est recommandée pour les managers et pour ceux dont les fonctions le nécessitent ;
- une formation à la conduite durable est proposée aux salariés d'Air France. Elle présente des conseils et des bonnes pratiques pour adopter une conduite sûre et économique ;
- les personnels navigants sont régulièrement informés des actions mises en œuvre pour optimiser les procédures de vol et la consommation de kérosène ;
- une sensibilisation à l'environnement et la remontée des incidents sont intégrées dans la formation des personnels opérationnels d'Air France et de KLM.

Chez Air France, un système documentaire permet à chaque salarié d'identifier les manuels, procédures et instructions applicables à sa propre activité. Afin de garantir la cohérence du système documentaire, une procédure générale définit les règles de gestion applicables et sert de référence à l'ensemble des directions.

Le Groupe communique auprès des salariés sur les informations environnementales au travers de différents canaux :

- Air France et KLM organisent régulièrement, des rencontres sur différents thèmes, comme le changement climatique, les biocarburants, la maîtrise des consommations ou l'engagement auprès des ONG. Les « Managers Cafés », conférences destinées aux salariés d'Air France, sont l'occasion pour des intervenants internes et externes d'aborder de nombreux sujets dont certains s'inscrivent dans le champ du développement durable (pratiques managériales, innovation, environnement...). Durant la semaine du développement durable en mai 2016, un forum dédié au développement durable et un concours sur le thème de l'éco-mobilité et des déplacements domicile-travail ont été organisés à Air France ;
- les supports de communication internes fournissent des informations sur les actions environnementales. Fin 2015, À Air France, des informations sur la conférence COP21 ont été publiées et en octobre 2016, une newsletter « Manager info » a été consacrée à l'adoption par l'OACI de l'accord sur les compensations des émissions de CO₂ du transport aérien. Chez KLM en 2016, plusieurs initiatives environnementales soutenues par des salariés ont été partagées grâce à la nouvelle application interne et au groupe Yammer « CSR at KLM » ;
- enfin, les salariés sont sensibilisés au développement durable au travers d'enquêtes internes, réalisées sur une base régulière, pour recueillir leur perception et leurs suggestions.

Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Management des risques environnementaux

L'analyse environnementale des activités de l'entreprise permet de déterminer les aspects et pratiques, susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'environnement, pour lesquels des plans d'action de réduction ou de maîtrise du risque doivent être mis en place.

Chez Air France, chaque direction établit l'analyse environnementale sur son périmètre de responsabilité. Des outils permettent d'évaluer les risques environnementaux et de piloter les analyses environnementales et les plans d'actions associés. Pour chaque domaine de risque, cette approche vise à identifier les « événements indésirables » et les « états non sûrs ». Ces situations de risques font l'objet d'une cotation selon une matrice de référence.

Les situations d'urgence qui présentent un risque élevé pour l'environnement font l'objet d'un descriptif, tandis que les moyens de prévention et les consignes d'intervention sont identifiés. Dans la mesure du possible, des exercices de situations d'urgence sont organisés par les directions concernées.

La gestion des installations ICPE, dont l'exploitation présente un risque pour l'environnement, fait l'objet d'un suivi spécifique. La compagnie compte environ 150 sites classés dont la majorité concerne les activités de maintenance, les autres entités étant le fret, l'exploitation au sol et la direction informatique. Les principaux risques identifiés – risques de combustion et d'explosion, rejets dans l'air et dans l'eau – sont liés notamment à l'utilisation de chargeurs d'accumulateurs, au travail mécanique de métaux et

d'alliages, à l'emploi ou au stockage de liquides inflammables, abrasifs ou toxiques, à l'utilisation d'autres substances toxiques. Les sites ICPE d'Air France en France sont inclus dans le *reporting* environnemental du Groupe.

En 2016, KLM a poursuivi l'intégration des systèmes de gestion existants pour la sécurité des opérations, la sécurité au travail, l'environnement et la sûreté, dans un système unique : le système de gestion de la sécurité intégré (SGSI). Le SGSI est un cadre général visant à réduire, de façon continue, les risques opérationnels, de sécurité au travail, de sécurité opérationnelle et les risques environnementaux afin de maintenir la sécurité au meilleur niveau. Ce système met en œuvre des mesures de réduction du risque et suit les résultats. Sa mise en œuvre sera poursuivie en 2017.

La gestion des risques environnementaux s'appuie également sur la captation et l'analyse des incidents et des dysfonctionnements survenus sur le terrain. Chez Air France, ces événements sont enregistrés et traités dans l'outil E-CARE. E-CARE est aussi un système de gestion des incidents opérationnels et des audits de conformité. Il recense 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.

Enfin, 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 analyser les incidents environnementaux afin de mettre en place des plans de prévention des risques au niveau du Groupe. Le réseau des responsables Environnement d'Air France se réunit périodiquement pour passer en revue, au niveau *corporate*, les incidents environnementaux survenus et définir des actions correctives le cas échéant.

Certains risques considérés comme stratégiques à l'échelle de l'entreprise, dont les risques environnementaux, font l'objet d'un *reporting* particulier par la direction de l'Audit et du Contrôle Interne du Groupe. Tous les trois mois, une présentation des risques opérationnels et financiers significatifs, et des résultats des actions de prévention déployées, est faite au Comité exécutif et au Comité d'audit du Conseil d'administration du groupe Air France-KLM (voir chapitre *Risques et gestion des risques page 79*).

Gestion du changement et de l'amélioration continue

Le SME prévoit l'évaluation des impacts environnementaux lors de la mise en œuvre de tout projet et recommande d'intégrer une analyse de risques et d'opportunités du produit ou service, tout au long de son cycle de vie. Cette démarche a pour objectif de réduire la consommation de ressources et de réduire les déchets en visant le réemploi ou le recyclage des matériaux.

Les dispositifs de surveillance et de retour d'expérience du SME permettent d'identifier les non-conformités au regard des exigences auxquelles il est soumis (réglementations, normes, référentiels internes, demandes des parties prenantes). Les non-conformités peuvent provenir de plusieurs sources : audits internes et externes, inspections, plans de contrôles, remontées d'incidents, exercices de situations d'urgence, indicateurs. Chaque non-conformité fait l'objet d'une analyse de cause et d'un plan d'action correctif.

Enfin, Air France et KLM ont développé des démarches d'innovation participatives encourageant les salariés à émettre des suggestions d'amélioration.

Air France et KLM évaluent régulièrement la conformité à la réglementation environnementale au travers d'une veille réglementaire et de processus de surveillance interne et externe.

Chez Air France, une veille mensuelle de la réglementation environnementale française et européenne est réalisée au niveau corporate, les directions concernées étant chargées de suivre les réglementations locales. Tous les trois mois, les évolutions réglementaires sont analysées avec le réseau Environnement et le niveau de conformité des sites est passé en revue.

Chaque direction établit et suit son programme de surveillance. Les audits internes sont réalisés par des auditeurs qualifiés. Les résultats de ces audits sont partagés et peuvent donner lieu à des actions correctives ou préventives transversales.

La surveillance externe réglementaire et normative est effectuée par les autorités et par des organismes de certification.

Afin de respecter les exigences législatives et réglementaires des services au sol dans les escales internationales, le manuel de gestion des escales (*Station Management Manual*) présente la politique environnementale du Groupe et la contribution des personnels en escale dans la gestion des risques environnementaux. L'exploitation Air France-KLM en escale est menée en accord avec les directives environnementales de la compagnie.

Dépenses et investissements en matière d'environnement

La politique d'Air France-KLM intègre le management environnemental dans l'ensemble de ses activités, ce qui rend difficile l'identification de la part des investissements ayant une justification uniquement environnementale.

Le Groupe investit de manière continue dans de nouveaux appareils et dans l'installation de nouvelles cabines. Il offre ainsi un meilleur confort à ses clients, réalise des économies de carburant importantes et respecte ses engagements de développement durable en limitant les émissions de CO₂ et les nuisances sonores pour les riverains des aéroports.

Par ailleurs, le transport aérien est soumis à de nombreuses législations en matière d'environnement. Au cours des dernières années, les autorités nationales et européennes ont adopté plusieurs réglementations, notamment relatives aux nuisances sonores et aux émissions gazeuses, qui mettent à la charge des transporteurs aériens des taxes et obligations de mise en conformité. (*voir chapitre Risques et gestion des risques*).

Afin de réduire l'impact du bruit pour les habitants des communes riveraines des aéroports, les gouvernements français et néerlandais ont mis en place des politiques pour 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 2016, la contribution du groupe Air France (Air France, Transavia France et HOP! Air France) à la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes (TNSA) perçue par l'État s'est élevée à 17,6 millions d'euros. Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation des logements situés en périphérie des principaux aéroports.

Autour de l'aéroport de Schiphol, toutes les mesures prévues pour réduire l'empreinte sonore ont été mises en œuvre. Au cours des vingt dernières années, KLM a contribué à la majeure partie des impôts et taxes bruit, représentant un montant total de 754 millions d'euros, consacrés à l'isolation acoustique et au dédommagement de la dépréciation des biens immobiliers aux alentours de l'aéroport de Schiphol.

Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Air France a souscrit une assurance de responsabilité civile pour les atteintes à l'environnement dans la limite de 50 millions d'euros par sinistre et par an. 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.

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

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 autour des aéroports. Les indicateurs suivis sont les émissions de CO₂, SO₂, NO_x, et HC.

La majeure partie des émissions gazeuses et des particules proviennent du mouvement des avions. Le reste est produit par les opérations au sol et les activités de maintenance, la logistique aéroportuaire et les déplacements par la route des passagers, des salariés et des fournisseurs.

Air France-KLM réduit ses émissions locales au travers de trois leviers :

- une flotte aérienne récente, avec des appareils plus efficaces énergétiquement ;
- des véhicules terrestres et des équipements de piste plus respectueux de l'environnement ;

- des procédures opérationnelles optimisées pour les opérations au sol : temps de roulage, roulage avec un seul moteur, pour assurer le fonctionnement des systèmes de bord utilisation de groupes auxiliaires électriques (GPU) en remplacement du générateur auxiliaire (APU) de l'avion alimenté au kérosène.

Air France met en œuvre un « Plan de Déplacement Entreprise » pour ses salariés basés en région Île-de-France : l'objectif est de réduire les émissions polluantes, en favorisant les transports publics, en aménageant des bureaux de passage, en incitant au télétravail pour les postes le permettant, et en créant un site de covoiturage.

Au 31 décembre 2015, 1 148 salariés d'Air France étaient comptabilisés en tant que télétravailleurs (télétravail alterné et ponctuel). Ces déplacements domicile-travail non réalisés, représentant plus de 2,5 millions de kilomètres, ont permis d'éviter 610 tonnes équivalent CO₂.

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 législations locales sont bien respectés. Les principaux rejets suivis sont le pH, l'azote, le phosphore et les métaux.

Pour le nettoyage extérieur des avions, Air France et KLM utilisent le procédé EcoShine qui permet de réduire le retraitement des eaux usées.

Prise en compte des nuisances sonores

Le transport aérien doit répondre à la demande de mobilité accrue de ses clients, tout en maintenant le bruit à un niveau acceptable pour les riverains des aéroports. Air France-KLM a fait de la réduction du bruit une exigence inscrite dans sa Déclaration de responsabilité sociale.

La modernisation de la flotte et l'amélioration des procédures opérationnelles sont les deux piliers de la politique de réduction du bruit du Groupe.

La totalité de la flotte d'Air France-KLM respecte les critères du « chapitre 4 » de l'OACI, le standard le plus exigeant en matière de qualité acoustique pour les avions civils. Le renouvellement de la flotte a permis de réduire l'empreinte bruit du groupe Air France-KLM de 34% entre 2000 et 2016 alors que le nombre de mouvements augmentait de 14% sur la même période.

Des solutions spécifiques sont également recherchées pour réduire le bruit des avions. Par exemple, des associations de riverains avaient identifié un bruit particulièrement gênant de l'A320 en phase d'approche. Dès qu'une solution technique palliative a été disponible, Air France a pris la décision d'investir pour l'appliquer à la totalité de sa flotte moyen-courrier alors qu'aucune réglementation ne l'y obligeait. En 2016, Air France a terminé l'équipement de ses avions moyen-courriers (A320) avec un dispositif de réduction de bruit appelé *Air Flow Deflector*. Plusieurs associations de riverains ont fait part des effets positifs apportés par ce dispositif : réduction du niveau sonore global, réduction du temps d'émergence du bruit au passage de l'avion, disparition du sifflement caractéristique.

Air France et KLM s'investissent dans un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes sur chaque territoire. Elles

se réunissent avec les représentants des communes riveraines, les autorités aéroportuaires et le contrôle aérien pour définir des mesures qui permettent de réduire les nuisances sonores pouvant affecter les riverains des aéroports.

Aux Pays-Bas, KLM participe aux discussions sur le bruit du Comité *Alders Table*. Sur le territoire de Schiphol, KLM est membre du *Regional Consultative Committee* (CROS).

En France, ces échanges ont lieu principalement 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. En 2016, Air France a participé activement aux travaux du groupe de travail « Vols de Nuit » mené par le préfet de région pour l'aéroport de Paris-CDG. Ce groupe de travail a notamment proposé de nouvelles procédures de descentes continues en « cœur de nuit » et a pris acte du retrait volontaire d'avions bruyants, dont les B747 d'Air France. Enfin, la ponctualité des vols programmés en soirée et tôt le matin a fait l'objet d'un suivi particulier.

4.5.3 Économie circulaire

Prévention et gestion des déchets

Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, de valorisation et d'élimination des déchets

Air France-KLM traite une grande variété de déchets, issus notamment des opérations en vol ou de la maintenance, dans un contexte réglementaire contraint. Tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe agit pour limiter la production de déchets et augmenter la part des déchets revalorisés et recyclés. Air France et KLM fondent leurs actions sur les quatre principes de l'économie circulaire : repenser, réduire, réutiliser et recycler.

Air France s'est donné pour objectif de valoriser 100% des déchets non dangereux et 60% des déchets dangereux d'ici 2020. L'objectif 2016 était d'accroître de deux points les taux de valorisation des déchets dangereux et non dangereux (par rapport à 2015). À la suite de l'étude sur la gestion des déchets dans la compagnie, une formation a été développée pour sensibiliser les salariés au recyclage de déchets et aux réglementations en vigueur.

De même, en 2016, KLM a redéfini ses objectifs en les centrant sur la prévention, la réduction et le recyclage des déchets, à l'exception des déchets soumis à une réglementation particulière. KLM a déjà atteint son objectif de valoriser et de recycler 100% des déchets non-dangereux (calculé pour les déchets des activités sol dont le recyclage fait l'objet d'une certification) et continue de travailler sur la réduction de 50% des déchets résiduels d'ici 2025.

Le Groupe met en œuvre des actions de recyclage et développe le principe de l'éco-conception afin de réduire leur impact global. Par exemple, chez Air France et KLM, les matériels de service réutilisables hors d'usage, comme les plateaux, les tiroirs, les couvertures ou les trolleys, sont en grande partie recyclés.

Chez KLM, l'utilisation d'emballages plus petits pour les produits a été l'un des axes de travail. Sur tous les vols européens, les déchets de bord sont triés et les trolleys ont été adaptés à la collecte des gobelets. Le verre, les canettes, les couvercles en aluminium et les bouteilles en plastique PET sont également triés et recyclés.

KLM Catering Services mène des programmes d'amélioration constante de la gestion des déchets : réduction des déchets, augmentation de la part du recyclage et identification de filières de traitement adaptées. Conformément à la réglementation européenne, tous les déchets alimentaires produits sur des lignes internationales sont incinérés et servent à produire de l'énergie.

Air France et KLM ont mis en place un dispositif de recyclage des déchets métalliques aéronautiques. Autant que possible, le principe de *cradle-to-cradle* est appliqué pour réintégrer les déchets dans un nouveau cycle de production, et ainsi rationaliser et contrôler tous les flux de déchets techniques. Le processus prévoit des procédures pour réutiliser et récupérer des pièces de rechange. Ce programme est étendu à d'autres types de déchets : meubles, équipements, palettes et couvertures.

Chez Air France, la poursuite de la montée en gamme des cabines moyen et long-courrier avec l'installation de nouveaux fauteuils s'est accompagnée de la mise en place d'un processus de traitement et de démantèlement des anciens fauteuils allant de la réutilisation et de la récupération de pièces détachées au recyclage des mousses et des métaux.

Chaque année, KLM Engineering & Maintenance évalue les flux de déchets pouvant être réutilisés ou recyclés. Depuis 2015, le programme s'est concentré sur les déchets plastiques et sur les conditions de réutilisation des composants plastiques des cabines avion. KLM a ouvert un atelier de réparation de plastique, où les composants d'avions, qui étaient auparavant systématiquement remplacés, sont réparés pour une nouvelle vie.

Les déchets dangereux des activités de maintenance 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 des coûts et de la relation avec les fournisseurs, et par la recherche de solutions plus pertinentes au regard de l'évolution de la réglementation.

Les deux compagnies développent également des actions pour donner une seconde vie aux déchets, comme par exemple la collecte et le recyclage d'uniformes usagés. En mars 2016, Air France a réalisé une nouvelle collecte d'uniformes et de vêtements de travail, en partenariat avec une entreprise du secteur. Au total, 8,56 tonnes de vêtements ont été collectées et recyclées dans une usine spécialisée dans le traitement des déchets et transformées en granules à ciment.

Favoriser les principes de l'économie circulaire

Air France et KLM travaillent en partenariat avec les acteurs du secteur aéronautique pour améliorer la prise en compte de l'économie circulaire et identifier les gisements et les filières de recyclage. En 2016, Air France a poursuivi sa contribution à des études d'opportunité pour développer des initiatives d'économie circulaire sur les territoires des aéroports de Paris-CDG. En tant que membre du Comité stratégique de la filière aéronautique

sur l'économie circulaire, Air France Industries a contribué à l'élaboration de la feuille de route de la filière. Les actions mises en œuvre permettent d'optimiser les performances environnementales et économiques du traitement des déchets aéronautiques.

Afin d'éviter la destruction de produits et d'en favoriser le réemploi, Air France a signé en janvier 2017 une convention cadre avec l'« Agence du Don en Nature » (ADN). En donnant des produits neufs réformés comme la vaisselle, ou reconditionnés comme les couvertures, Air France soutient l'action de l'association ADN qui collecte et redistribue des produits neufs non alimentaires de nécessité courante afin de lutter contre l'exclusion en France. Une opération similaire a été réalisée fin 2016 avec l'association « La Mie de Pain » qui soutient les personnes sans abri dans la précarité, à laquelle Air France a donné 51 800 kits de couverts.

En 2015 et 2016, Air France a soutenu « Circul'R le Tour du Monde de l'Économie Circulaire », un projet itinérant dans 22 pays à la découverte de 100 initiatives tournées vers l'économie circulaire et la promotion de bonnes pratiques.

KLM trie 19 types de déchets, le papier, le bois et le verre étant les principaux déchets résiduels. Parmi les autres types de déchets, certains génèrent des volumes plus petits, mais représentent une valeur financière importante. Par exemple, des progrès ont été réalisés dans le traitement et le recyclage des composants d'avion, des emballages composés de polystyrène et des moquettes.

Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire

Air France-KLM traite les déchets alimentaires issus des opérations aériennes dans un souci constant de sécurité alimentaire et dans un contexte réglementaire strict. Les réglementations varient selon le contexte de chaque escale, et sont souvent très contraignantes, comme la réglementation européenne obligeant l'incinération de tout élément ayant été en contact avec des aliments pour les vols internationaux.

Deux leviers principaux permettent de réduire le gaspillage alimentaire : l'ajustement des prestations embarquées et une politique rigoureuse de gestion des stocks de marchandises.

Sur la base de statistiques et d'historiques de remplissage des vols et des habitudes des passagers, le nombre de prestations de restauration réellement embarquées est régulièrement réévalué. Cette réévaluation permet de réduire le gaspillage, les coûts de production et de transport, ainsi que la masse embarquée à bord dont l'allègement contribue à la réduction des émissions de CO₂.

Afin de renouveler régulièrement l'offre servie à bord, un certain nombre de produits, comme le vin, sont présentés aux passagers durant une période définie dans le temps. À l'issue de cette durée, certains sont servis dans les salons d'Air France, d'autres, comme les biscuits salés et sucrés, peuvent être offerts à des associations caritatives. Par ailleurs, Air France fait le choix de servir des références jusqu'à épuisement des stocks disponibles, avant de les remplacer par de nouvelles gammes de produits.

Enfin, certains produits non distribués aux passagers durant le vol et pouvant être conservés sont récupérés et réinsérés dans le flux des prestations préparées pour les vols suivants. Dans ce cas, la maîtrise des coûts rejoint la recherche d'un gaspillage minimal.

Utilisation durable des ressources

Consommation d'eau et 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. L'activité la plus consommatrice est la maintenance pour le lavage des avions et des moteurs.

Pour le lavage extérieur des avions, Air France et KLM utilisent le procédé Ecoshine, mis en place en partenariat avec un fournisseur. Plus économe en eau et utilisant des lingettes et des produits biodégradables, ce procédé permet de diviser par 100 la quantité d'eau nécessaire.

La réduction de consommation d'eau repose 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 et de la localisation de la majorité de ses opérations au sol sur les aéroports parisiens et d'Amsterdam-Schiphol, 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 mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Le groupe Air France-KLM est engagé dans la réduction et l'optimisation de sa consommation de carburant. Pour les opérations aériennes, Air France et KLM ont pour objectif d'améliorer l'efficacité énergétique de 20% d'ici 2020 par rapport à 2011 (en g. CO₂/passager/km).

Le principal levier s'appuie sur le renouvellement de la flotte, puisque les avions modernes sont plus efficaces énergétiquement. L'âge moyen de la flotte du Groupe est 10,7 ans.

Des mesures opérationnelles améliorent aussi sensiblement l'efficacité énergétique des avions. Celles-ci s'articulent autour de quatre 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.

Dans le cadre du programme d'économie de carburant, le Pôle Performance des vols, rattaché à la direction des Opérations Aériennes d'Air France, identifie et met en œuvre toutes les mesures possibles d'économie carburant dans le strict respect de la Sécurité Des Vols.

En 2016, le Pôle Performance des vols a mis en place une structure de management « Flight Efficiency Board » qui analyse les résultats et les plans d'actions sur la performance des vols (dont la consommation carburant). Cette démarche a permis de définir des objectifs de maîtrise des consommations carburant pour l'année 2017, en particulier sur les « green procédures » ou l'emport carburant.

Le Pôle Performance des vols a intensifié en 2016 sa communication auprès des pilotes au sujet de la réduction de l'emport de carburant supplémentaire à la main de l'équipage. Par ailleurs, sur les avions long-courrier A330 et A340, l'emport d'eau potable a été optimisé en fonction de la durée des vols et du taux de remplissage moyen, comme cela avait été fait précédemment sur les avions B777 et A380. Cette nouvelle phase permettra d'économiser 375 tonnes de carburant par an.

En 2016, dans le cadre du Plan Climat, KLM a économisé 4 800 tonnes de carburant grâce à la mise en œuvre de plusieurs mesures opérationnelles comme le renouvellement de la flotte et l'allègement de la masse embarquée.

Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Air France et KLM ont pour objectif d'améliorer de 20% l'efficacité des activités au sol d'ici 2020 (par rapport à 2011) en eq. kWh/m² en optimisant la consommation énergétique et par un recours accru aux énergies renouvelables.

KLM a mis en place, depuis 1989, 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 2016, KLM a signé avec le ministère de l'Économie néerlandais un cinquième accord pluri-annuel 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 jusqu'en 2020.

En plus de l'objectif 2020, Air France s'est fixé pour 2016 un objectif correspondant à une réduction de la consommation d'électricité de 2% (en kWh/m²), grâce à l'amélioration des équipements, à l'intégration de cet objectif dans les contrats des fournisseurs. Depuis 2014, Air France a mis en place une sous-traitance de la maintenance et de l'exploitation de ses installations, tant pour ce qui concerne ses bâtiments industriels, comme les hangars d'entretien aéronautique et de fret de Paris-Orly, que pour les locaux à usage tertiaire. Les contrats prévoient, entre autres, des incitations à l'amélioration des performances énergétiques.

Des initiatives sont mises en œuvre sur tous les sites d'Air France, comme par exemple à Valbonne, dans le sud de la France, où est localisée une grande part des serveurs informatiques. La mise en place de nouvelles installations économes en énergie a permis de réduire de 2% sa consommation électrique. Dans le cadre de cette rénovation Air France a également installé un échangeur permettant de récupérer la chaleur produite par le système de climatisation et de la réutiliser pour chauffer les bâtiments tertiaires assurant 100% des besoins de chauffage de ces bâtiments.

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 fait ou se fait fournir les analyses de sol nécessaires garantissant la conformité sanitaire des installations.

4.5.4 Changement climatique

Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés par l'activité de la société

Le poste significatif d'émissions de gaz à effet de serre (GES) directes (scope 1) générées par les activités d'Air France-KLM correspond aux opérations aériennes qui représentent 99,7% des émissions directes totales du Groupe. Les opérations au sol (banc d'essai, véhicules de piste...) représentent 0,3%.

Les activités au sol, telles que la maintenance des avions et le tertiaire, génèrent également des émissions de gaz à effet de serre indirectes (scope 2) au travers de la consommation d'électricité et du confort climatique.

Le Groupe reporte chaque année sur les émissions de CO₂ de scope 1. Ces émissions sont publiées sous forme d'indicateurs présentés dans les tableaux d'indicateurs environnementaux (*voir paragraphe 4.6*).

Dans le cadre du *reporting* élargi des émissions de gaz à effet de serre, Air France-KLM publie à partir de cette année les émissions de gaz à effet de serre pour les scopes 1 et 2 et également les émissions indirectes du kérosène de la phase amont (extraction, production, distribution...) qui relèvent du scope 3. Les autres postes scope 3 sont les achats de biens et services, déplacement des salariés et des passagers. Air France calcule ces trois postes tous les quatre ans conformément à l'article 75 de la loi Grenelle 2 (bilan GES).

Groupe Air France-KLM

2016

(en tonnes)

Scope 1 : Émissions GES des opérations aériennes et au sol	28 229 369
--	------------

Scopes 2 et 3 : Émissions GES des activités au sol (électricité et confort climatique) et du kérosène de la phase amont	2 485 277
---	-----------

Total des émissions de gaz à effet de serre : CO₂ (97%), CH₄, HFC, N₂O.

Le Plan Climat

Le Plan Climat d'Air France-KLM présente la stratégie du Groupe pour réduire ses impacts sur le changement climatique. Le Plan comporte 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 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 CO₂ 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

Air France et KLM participent aux travaux d'IATA pour proposer des solutions opérationnelles permettant de respecter l'engagement pris par le secteur aérien en 2009. 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 ;
- à partir de 2020, croissance neutre en émissions de CO₂ notamment *via* des mesures de marché ;
- en 2050, réduction des émissions de CO₂ de 50% par rapport au niveau de 2005.

Depuis 2012, le Groupe est soumis à l'application du système européen d'échange de quotas d'émission (EU-ETS). L'EU-ETS, limité à ce jour au périmètre des vols intra-européens, doit être considéré comme une première étape vers un système mondial dont les grands principes viennent d'être approuvés par l'OACI, baptisé CORSIA (*Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation*). Air France, KLM et les autres compagnies membres de l'International Air Transport Association (IATA) y ont contribué et poursuivent les travaux visant à définir les conditions de mises en œuvre de cet accord.

Présentée lors de la 39^e Assemblée générale de l'OACI, la résolution définissant CORSIA, le nouveau régime mondial de mesures basées sur le marché (MBM) pour limiter les émissions de CO₂ de l'aviation internationale vers un objectif de croissance neutre en carbone par rapport à la référence de 2020, a été adoptée en séance plénière le 6 octobre 2016. Il s'agit d'un accord historique par lequel l'aviation est le premier secteur économique à adresser le changement climatique au niveau mondial.

La mise en œuvre du CORSIA débutera par une première phase de 2021 à 2026, sur la base d'une participation volontaire des États, plus de 60 pays ayant déjà déclaré leur intention d'y participer. La phase suivante, qui s'échelonne de 2027 à 2035, sera obligatoire et concernera quasiment tous les États.

Ce nouveau système est destiné à servir de complément au panier de mesures d'atténuation que le secteur du transport aérien s'emploie déjà à mettre en œuvre pour réduire les émissions de CO₂ de l'aviation internationale. Ce panier comprend des améliorations techniques et opérationnelles et des progrès dans la production et l'utilisation de carburants alternatifs durables pour l'aviation.

Le Groupe attend que ce système assure simplicité, intégrité environnementale et un rapport coût-efficacité acceptable, qu'il établisse une concurrence loyale entre les compagnies aériennes

et qu'il évite la mise en œuvre d'une superposition de réglementations locales ; à ce titre, les dispositions de CORSIA devraient donc se substituer à l'EU-ETS à compter de 2021 pour le périmètre des vols internationaux.

Carburants alternatifs durables

Les carburants alternatifs durables constituent l'une des pistes les plus prometteuses en matière de réduction à la source des émissions de CO₂ 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 CO₂. L'aviation commerciale, contrairement à d'autres modes de transport, n'a pas d'alternative aux énergies fossiles et aucune technologie de rupture n'est envisagée pour l'aviation marchande avant l'horizon 2050 au plus tôt.

L'ambition du Groupe est de contribuer à la mise en place d'une filière de biocarburants durables pour l'aviation. Air France et KLM ont démontré la faisabilité d'opérer des vols avec du biocarburant, en toute sécurité et de façon durable. Elles ont établi des collaborations innovantes avec des clients *corporate*, des fournisseurs, des aéroports et des partenaires logistiques, afin de développer un nouveau marché du biocarburant durable pour l'aviation. Pour autant un soutien fort des états et des modalités d'«incentive» sont nécessaires pour un déploiement à plus large échelle et la création de filières de production économiquement viables pour les producteurs comme pour les opérateurs.

Définir des critères exigeants en matière de développement durable : le Groupe soutient l'utilisation de différentes matières premières renouvelables dès lors que leur production répond à des normes strictes telles que la réduction substantielle des émissions de CO₂, un impact minime sur la biodiversité, pas de concurrence avec les productions alimentaires ou l'accès aux ressources alimentaires, un impact positif sur le développement local. Air France et KLM sont membres de la *Roundtable on Sustainable Biomaterials* (RSB) depuis 2008, en tant que membres fondateurs du SAFUG (*Sustainable Aviation Fuel Users Group*).

Stimuler l'industrie : Air France et KLM sont membres de groupes de travail et soutiennent des projets de recherche visant la création d'un marché pour les biocarburants destinés à l'aviation, comme 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 des mesures d'encouragement réglementaires : Air France et KLM sont impliquées dans l'initiative européenne *Biofuel Flightpath 2020* qui vise la production de 2 millions de tonnes de carburants alternatifs durables d'ici 2020 en Europe. Air France participe au projet Ini-FCA (*Initiative Futurs Carburants Alternatifs*), conduit par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC), pour la production de 200 000 tonnes de biocarburants en France d'ici 2020.

Innover dans la supply-chain : en 2010, KLM a créé, en coopération avec Argos 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 quinze compagnies aériennes dans le monde, dont Air France-KLM. En 2016, KLM a signé un contrat de trois ans pour la fourniture de biocarburant durable à l'aéroport de Los Angeles. Tous les vols KLM au départ de Los Angeles jusqu'en 2018 seront opérés avec du biocarburant, produit et raffiné localement par AltAir Fuels et fourni par SkyNRG. Los Angeles est le deuxième aéroport au monde à avoir fait le choix d'incorporer du biocarburant dans son processus de ravitaillement carburant. Cette initiative a été mise en œuvre pour la première fois par l'aéroport d'Oslo en Norvège en mars 2016. KLM a également participé à ce projet, et a opéré 83 vols utilisant du biocarburant entre Oslo et Amsterdam.

Impliquer clients et partenaires : dans le cadre de son partenariat avec le WWF-Pays-Bas et de son engagement dans le Green Deal, KLM a lancé le « BioFuel Program » en 2012, une première dans l'aviation. En 2016, le ministère néerlandais de l'Infrastructure et de l'Environnement est devenu la première autorité gouvernementale nationale à devenir partenaire du programme KLM Corporate BioFuel.

Entre septembre 2014 et janvier 2016, dans le cadre du projet Lab'Line for the Future, Air France a opéré un vol hebdomadaire alimenté en biocarburant entre Toulouse et Paris-Orly : au total 54 vols ont été réalisés. Cette initiative a bénéficié du soutien de quatorze partenaires. En 2016, Air France a poursuivi cette mobilisation en réalisant 24 vols entre Nice et Paris, avec le soutien de partenaires, de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et de l'aéroport de Nice, à l'occasion du Festival de Cannes. En octobre 2016, Air France a présenté ce projet dans un livre blanc. En revenant sur les objectifs, les résultats et les enseignements de l'opération, éclairés par les témoignages des principaux partenaires, ce document présente le bilan de Lab'line for the Future et esquisse la suite qui pourra être donnée à ce projet.

Compensation obligatoire et volontaire des émissions

Les compagnies aériennes du Groupe sont soumises au système européen d'échange d'émissions (EU-ETS). Jusqu'à fin 2016, le champ d'application du l'EU-ETS est limité aux vols intra-européens (disposition appelée « stop the clock ») et devrait garantir que les émissions de l'aviation en Europe ne dépassent pas le seuil ETS (95% des niveaux d'émission moyens de 2005).

Air France et KLM proposent également à leurs clients de compenser leurs émissions de CO₂ de façon volontaire, et mettent à disposition de leurs clients des calculateurs d'émissions de CO₂, disponibles sur leurs sites Internet. Ces calculateurs sont reliés à un système de compensation des émissions qui permet aux passagers qui le souhaitent, de neutraliser entièrement les émissions de leurs voyages.

Air France est partenaire du Programme Action Carbone Solidaire de la Fondation *GoodPlanet*, pour le financement de projets de compensation carbone visant à promouvoir des énergies renouvelables en substitution d'énergies non renouvelables au Pérou, en Bolivie et en Inde, et à mettre en œuvre des programmes de valorisation des déchets à Madagascar. Ces projets de compensation sont systématiquement évalués et enregistrés auprès des labels internationaux les plus exigeants, en particulier le *Gold Standard* (GS) et le *Voluntary Carbon Standard* (VCS).

La compensation Gold Standard de CO₂ au travers du programme KLM CO2ZERO et le lancement du « BioFuel Program » pour les clients *corporate* permettent aux clients de KLM de prendre part, de manière volontaire, aux économies de CO₂ et de contribuer à la création d'un marché pour les carburants alternatifs durables.

Mesures d'adaptation aux conséquences du changement climatique

Dans son rapport 2014, le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) évalue l'état actuel des connaissances sur le changement climatique et ses conséquences, ainsi que les possibilités d'adaptation pour limiter la vulnérabilité des sociétés humaines. Les impacts du changement climatique concerneront toute la planète mais toucheront plus ou moins fortement les différentes régions du monde : événements météorologiques extrêmes plus nombreux, perturbation de certains écosystèmes, productions agricoles en baisse, risques sanitaires accrus, montée des océans. À l'échelle régionale, ces impacts pourront être source de conflits et de migrations.

Pour ce qui concerne le transport aérien, ces impacts pourront avoir des conséquences sur le réseau des routes et escales desservies. La taille du réseau d'Air France-KLM, le bon équilibre des dessertes entre les différents continents et la flexibilité liée à la composition de la flotte sont des atouts de nature à minimiser les conséquences économiques de ces impacts et à pouvoir adapter le programme en adéquation avec les marchés.

La mission de l'aviation est de garantir d'abord la sécurité du vol, la sûreté et le meilleur service à ses clients, tant pour ce qui concerne la continuité du service que le confort à bord.

Par son activité internationale, le Groupe est présent sur tous les continents et opère dans toutes les conditions climatiques. Il a donc déjà mis en place les procédures et les moyens pour assurer son exploitation en conditions climatiques extrêmes.

La survenue plus fréquente d'événements climatiques violents pourrait cependant affecter les opérations aériennes (déroutement, annulation de vols, retards). Pour y répondre, Air France et KLM ont développé des programmes de gestion des situations d'urgence, auxquels sont formés les salariés. Les deux compagnies

travaillent aussi avec les aéroports pour assurer les meilleures conditions d'exploitation et d'accueil des passagers et déploient dans ce type de circonstances des mesures commerciales pour permettre aux passagers qui le souhaitent de différer leur voyage ou de changer de destination.

Les risques sanitaires et la situation géopolitique mondiale pourront avoir également un impact sur l'activité. Pour répondre aux situations de risque épidémique, Air France et KLM mettent en œuvre des dispositifs qui comprennent l'adaptation de la desserte de certaines destinations, une veille épidémiologique constante avec les autorités sanitaires, la formation des personnels navigants sur la conduite à tenir vis-à-vis d'un passager infectieux à bord ou encore l'embarquement de kits de protection spécifiques.

De plus, pour garantir la protection des clients et des personnels dans toutes les escales où le Groupe est présent, les directions de la Sûreté d'Air France et de KLM organisent une veille permanente de la situation géopolitique internationale en liaison avec les autorités gouvernementales. Ces équipes dédiées ont pour mission d'assurer la continuité du service et, si nécessaire, de mettre en œuvre des mesures de sûreté complémentaires.

4.5.5 Protection de la biodiversité

Mesures prises pour préserver la biodiversité

L'impact du transport aérien sur la biodiversité est lié aux effets du changement climatique induit par les émissions de CO₂ qu'il génère.

Le Programme holistique de conservation des forêts (PHCF) à Madagascar, soutenu par Air France depuis 2008 et co-financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) depuis 2014, participe à l'amélioration des conditions de vie des communautés locales et à la protection de la biodiversité malgache. La deuxième phase du projet (2014-17) vise à renforcer les activités de conservation, élargir et améliorer la propagation des activités durables alternatives à la déforestation et obtenir l'un des labels internationaux REDD+.

KLM contribue également à la lutte contre la déforestation au travers des projets soutenus dans le cadre du programme CO2ZERO. Localisés dans plusieurs pays africains, ces projets visent notamment à développer l'utilisation de fourneaux de cuisine plutôt que les techniques traditionnelles.

L'investissement dans ces projets sur la connaissance et la conservation de la biodiversité contribue également à comprendre le dilemme associé aux services éco systémiques comme à la production des biocarburants 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.

HOP! soutient un projet innovant et collaboratif visant à étudier et à protéger la biodiversité aéroportuaire. Avec un couvert végétal habituel de 60 à 70%, l'aéroport peut jouer un rôle dans la préservation des prairies, l'habitat naturel le plus menacé d'Europe de l'Ouest. Le projet HOP! Biodiversité a été lancée sous le contrôle d'un Comité scientifique indépendant composé de chercheurs polyvalents (Muséum national d'histoire naturelle, CNRS, conservatoires).

Fin 2016, deux ans après son lancement, HOP! Biodiversité, devenu association en juin 2015, regroupe deux compagnies aériennes HOP! Air France et Air Corsica), quatorze aéroports, le Muséum national d'Histoire naturelle et la Direction générale de l'aviation civile (DGAC), qui ont intégré ce projet dans leur politique de développement durable. Le programme est reconnu par le ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, au titre de la Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB). En novembre 2016, il a été reconnu par le Secrétariat d'État à la Biodiversité dans le cadre de « Biodiv en Action ». HOP! Biodiversité a été présenté dans le cadre des événements organisés lors la Conférence des Nations unies sur le climat COP22 en novembre 2016.

Restauration responsable

Air France et KLM servent au total 85 millions de repas et d'encas par an. Compte tenu de la quantité de produits alimentaires nécessaires à leur élaboration, les choix du groupe peuvent avoir un impact sur la biodiversité.

Pour ses achats de restauration, Air France, en partenariat avec son fournisseur Servair, privilégie les produits locaux, de saison et responsables, notamment des produits d'appellation d'origine contrôlée et protégée (AOP/AOC) et des produits issus de l'agriculture biologique. Par exemple, le plateau repas Enfants comporte plusieurs éléments bio.

La politique de KLM se concentre essentiellement sur la préservation de l'environnement dans les zones de production, mais également sur les droits de l'homme et les conditions de travail. Les émissions générées par le transport et les déchets d'emballage sont également pris en compte dans le processus achats. Compte tenu de leur impact sur l'environnement, 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 poursuit une politique de restauration responsable en partenariat avec ses fournisseurs contribuant à la protection de l'environnement, des droits humains et du bien-être animal, (au départ d'Amsterdam). KLM travaille activement sur son objectif de remplacer par des produits responsables, les produits contenant de l'huile de palme et du soja non responsables. Plusieurs produits labellisés, locaux ou respectant le bien-être animal sont servis à bord, notamment du poisson certifié MSC, des œufs et du poulet. Du café labellisé UTZ est servi sur tous les vols de KLM ainsi que dans les salons passagers à Schiphol et dans les locaux administratifs de KLM.

4.6 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DU GROUPE

4.6.1 Opérations Aériennes

Indicateurs environnementaux		Unité	2014	2015	Groupe Air France-KLM	
					2016	16/15
Consommations						
Consommations de matières premières	Carburant √	ktonnes	8 755	8 752	8 681	-0,8%
Émissions						
Émissions de gaz à effet de serre	Émissions de CO ₂ ⁽³⁾ √	ktonnes	27 577	27 569	27 344	-0,8%
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	NO _x basse altitude (< 3 000 ft)	ktonnes	9,9	10,2	9,8	-3,9%
	Émissions de SO ₂	ktonnes	11,8	11,8	12,7	7,6%
	SO ₂ basse altitude (< 3 000 ft)	ktonnes	0,89	0,88	0,93	5,7%
Délestages de carburant en vol	Nombre de délestages	Nombre	36	ND ⁽⁴⁾	ND ⁽⁴⁾	
	Carburant délesté	Tonnes	1 283	ND ⁽⁴⁾	ND ⁽⁴⁾	
Autres émissions	HC basse altitude (< 3 000 ft)	Ktonnes	0,8	0,8	0,8	0,0%
Gêne sonore						
Indicateur d'énergie bruit global		10 ¹² kJ	1,54	1,70	1,65	-2,6%

√ Données vérifiées par KPMG pour 2016 à un niveau d'assurance raisonnable.

(1) Périmètre Groupe Air France : tous les vols sous code commercial AF et A5 opérés par Air France et HOP! et tous les vols sous code commercial TO opérés par Transavia France.

(2) Périmètre Groupe KLM : tous les vols KLM opérés par KLM et KLM Cityhopper, Martinair et Transavia.

(3) Scope 1 du GHG Protocol.

(4) Données non disponibles en 2015 et 2016.

Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾			
2014	2015	2016	16/15	2014	2015	2016	16/15
4 903	4 886	4 883	0,0%	3 852	3 866	3 798	-1,8%
15 443	15 392	15 382	0,0%	12 134	12 177	11 962	-1,8%
6,0	6,2	6,2	0,0%	3,9	4,0	3,6	-10,0%
6,9	6,8	6,4	-5,9%	4,9	5,0	6,3	26,0%
0,56	0,55	0,51	-7,2%	0,33	0,33	0,42	27,0%
20	ND ⁽⁴⁾	ND ⁽⁴⁾		16	10	12	20,0%
671	ND ⁽⁴⁾	ND ⁽⁴⁾		612	318	493	55,0%
0,6	0,6	0,6	0,0%	0,2	0,2	0,2	0,0%
1,03	1,02	1,00	-2,0%	0,51	0,67	0,65	-3,0%

4.6.2 Opérations au sol

Indicateurs environnementaux		Unité	2014	2015	Groupe Air France-KLM			
					2016	16/15 Pro forma ⁽⁴⁾		
Consommations								
Consommation d'eau		m ³	792 767	806 038	546 622	3,3%		
Consommation d'électricité		MWh	374 064	366 243	297 768	-5,0%		
Consommation autres énergies		MWh	451 626	446 276	375 972	-4,1%		
Émissions								
Émissions directes de gaz à effet de serre		CO ₂ ⁽³⁾	tonnes	78 842	76 807	63 255	-4,1%	
Émissions de substances contribuant à la pollution photochimique		Émissions de composés organiques volatiles COV		tonnes	107	98	78	-20,4%
		Émissions de HC		tonnes	158	145	126	-3,9%
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation		NO _x		tonnes	638	622	511	-1,7%
		SO ₂		tonnes	14,5	7,8	6,8	4,6%
Déchets								
Production de déchets		Quantité de déchets industriels non dangereux		tonnes	57 895	55 259	19 896	7,4%
		Quantité de déchets industriels dangereux		tonnes	5 808	6 291	6 445	3,8%
		% de valorisation des déchets industriels dangereux		%	51%	58%	69%	+11pts
Effluents								
Taux de conformité des rejets aqueux par rapport à la réglementation		Composés azotés		%	100%	100%	ND⁽⁶⁾	ND ⁽⁶⁾
		Composés phosphorés		%	98%	97%	ND⁽⁶⁾	ND ⁽⁶⁾
		Métaux ⁽⁵⁾		%	100%	99%	ND⁽⁶⁾	ND ⁽⁶⁾

(1) Air France et filiales : HOP!, Sodexi, CRMA, BlueLink et Transavia France.

(2) KLM et ses filiales : KLM Cityhopper BV (KLC), KLM Equipment Services (KES), KLM Catering Services (KCS), KLM Health Services (KHS), Cygnific BV, Transavia et Martinair. EPCOR est incluse pour le reporting des déchets à compter de 2014.

(3) Scope 1 du GHG Protocol.

(4) Pro forma calculé sans les données Servair.

(5) Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

(6) Données non disponibles pour le groupe Air France en 2016.

Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾			
2014	2015	2016	16/15 Pro forma ⁽⁴⁾	2014	2015	2016	16/15 Pro forma
640 588	649 494	390 629	4,8%	152 179	156 545	155 993	-0,4%
279 945	276 265	210 721	-5,8%	94 119	89 978	87 047	-3,3%
260 891	244 557	185 560	-4,0%	190 735	201 719	193 412	-4,1%
36 704	33 466	21 679	-4,2%	42 138	43 341	41 576	-4,1%
55	52	42	-19,2%	52	46	36	-21,7%
100	91	75	-2,9%	58	54	51	-5,6%
387	426	321	-0,9%	251	196	190	-3,1%
11,1	4,8	3,1	-11,5%	3,4	3,0	3,7	23,3%
40 269	38 604	4 025	-16,9%	17 626	16 655	15 871	4,7%
4 280	4 730	3 985	-15,7%	1 528	1561	2 459	+57,5%
43%	51%	56%	+5pts	75%	79%	90%	+11pts
94%	100%	ND ⁽⁶⁾	ND ⁽⁶⁾	100%	100%	100%	Opt
97%	95%	ND ⁽⁶⁾	ND ⁽⁶⁾	100%	100%	100%	Opt
100%	99%	ND ⁽⁶⁾	ND ⁽⁶⁾	100%	98%	100%	+2pts

4.7 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 de 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 CO₂ » liées aux Opérations Aériennes sont vérifiées avec le plus haut niveau d'assurance, assurance raisonnable (indiqué par le symbole \checkmark) depuis 2007-08.

4.7.1 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 et A5 opérés par Air France et HOP! Ainsi que les vols sous code commercial TO opérés par Transavia ;
- tous les vols sous code commercial KLM opérés par KLM et ses filiales KLM Cityhopper BV (KLC), Martinair et Transavia.

Pour les activités au sol, le périmètre de consolidation du reporting environnemental a changé car Servair (Activité Catering) a été vendue en 2016. Le périmètre actuel couvre près de 100% des sites en France et aux Pays-Bas (certaines très petites filiales étant exclues). Les escales situées à l'étranger et aux DOM ne sont pas prises en compte.

- les filiales d'Air France consolidées sont HOP!, CRMA, Sodexi, BlueLink et Transavia France.

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), KES (KLM Equipment Services), KCS (KLM Catering Services), KHS (KLM Health Services), Transavia, Martinair et EPCOR (pour une partie des indicateurs).

4.7.2 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 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.

4.7.3 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 dans la mesure du possible.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration, des précisions méthodologiques sont apportées 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 1^{er} 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.

4.7.4 Opérations aériennes

Émissions de CO₂

Les émissions de CO₂ sont celles du *GreenHouse Gas Protocol* scope 1 (émissions directes).

Pour le groupe Air France-KLM, les émissions de CO₂ sont stables entre 2014 et 2016, comme l'activité du groupe.

Notons qu'il existe des différences entre le périmètre des émissions de CO₂ publiées et celles du système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (réglementation EU-ETS), qui ne permettent pas d'effectuer une comparaison.

Émissions de SO₂ globales et SO₂ basse altitude (LTO)

Remarque : Les dénominations « basse altitude » et « LTO » pour cycle *Landing-TakeOff* sont équivalentes.

Le calcul des émissions de SO₂ des opérations aériennes est effectué en prenant en compte la composition moyenne en soufre du carburant disponible respectivement sur les plates-formes d'Amsterdam et de Paris, appliquée respectivement à l'intégralité du carburant consommé pendant l'année par KLM et ses filiales, et par Air France et ses filiales.

Les différences observées entre 2015 et 2016 proviennent principalement des variations du taux de soufre contenu dans le kérosène.

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 3 000 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.

Délestages de carburant

Il s'agit d'opérations exceptionnelles (moins de un vol sur 10 000 par an) 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 Air France, les données concernant les délestages en vol n'ont pas été disponibles à temps pour la publication des chiffres. En raison de la forte variabilité d'une année sur l'autre lié au caractère exceptionnel de ce type d'opération, la valeur N-1 ne peut être reprise.

(1) Organisation Internationale de l'Aviation Civile.

(2) Direction Générale de l'Aviation Civile.

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.

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.

Pour le groupe KLM, la baisse de l'énergie bruit entre 2015 et 2016 s'explique par le renouvellement de la flotte. Martinair (MP) et Transavia (HV) ne sont pas inclus en 2015 dans le calcul de l'indicateur.

4.7.5 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 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 ainsi que les engins de piste d'Air France et de KLM.

Pour KLM, les valeurs 2016 sont revenues dans la normale suite à la hausse de la consommation énergétique en 2015 (raison climatique).

Émissions des opérations au sol (CO₂, SO₂ et NO_x)

Comme pour les Opérations aériennes, les émissions de CO₂ calculées sont celles du *GreenHouse Gas Protocol* scope 1 (émissions directes).

Les émissions de CO₂, SO₂ 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.

Les émissions de CO₂ pour le *reporting* 2016 sont basées sur les facteurs d'émissions de la Base Carbone de l'ADEME <http://bilans-ges.ademe.fr/>, excepté le kérosène dont le facteur est celui de l'ICAO (*International Civil Aviation Organisation*).

La baisse des émissions de SO₂ pour le groupe Air France provient de la baisse du taux de soufre dans le kérosène pour le banc d'essais moteur et de celle du fioul domestique pour les groupes électrogènes. Malgré une baisse de la consommation de kérosène, les émissions sont en hausse pour KLM à cause de l'augmentation du taux de soufre.

Les émissions de NO_x sont stables pour le groupe Air France. Leur calcul est basé sur les normes européennes EURO 1 à 6 pour les véhicules légers et les poids lourds, et Stage I à IV pour les moteurs diesel (Directive européenne 97/68/EC *for non-road mobile machinery*) fixant les émissions limites en fonction des puissances.

Pour KLM, les émissions de NO_x des véhicules et engins de piste sont déterminées par des mesures directes, des données constructeur ou des bases de données externes.

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, ainsi que pour KLM la baisse entre 2015 et 2016 est principalement due à une baisse des activités peinture des avions.

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 non dangereux

Les déchets non dangereux sont principalement issus de la restauration à bord (*catering*), représentent environ 55% du total de ces déchets du fait de la cession des activités de Servair (Ils représentaient 80% l'an passé).

La baisse de 20% de la quantité de déchets pour le groupe Air France s'explique par les données non transmises à temps pour la clôture du *reporting* environnement. Ces données représentent environ 5% de la donnée groupe Air France-KLM.

La baisse de la quantité de déchets pour le groupe KLM s'explique par la réduction des déchets produits par les activités de Maintenance avion.

Les déchets issus de la démolition ne sont pas pris en compte.

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.

La hausse des déchets dangereux pour KLM est due au dysfonctionnement des séparateurs d'huile moteur. Il en résulte une plus grande quantité d'eau/boues de récupération contaminée (du Sulfonate de perfluorooctane - SPFO a ainsi été retrouvé). Ce problème a été résolu en 2016 avec la mise en service d'un nouveau séparateur.

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.

Les indicateurs ne sont pas disponibles pour le groupe Air France en 2016.

4.8 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES

La présente table de correspondance reprend les rubriques prévues par le Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, et renvoie aux sections du document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Section Grenelle II – Décret du 24 avril 2012	Indicateurs GRI4	Critères « Advanced level » du Pacte Mondial
PRINCIPES GÉNÉRAUX DE REPORTING		
4., 4.3.1 Périmètre	G4-17; 20; 23	
4.7.1 « Comply or explain »	Principe	
4.3, 4.7		
4.2, 4.6 Comparabilité des donnés	G4-22; 23	Critères 1 et 2
4.8 Renvoie à de grands référentiels	G4-32	
4.9 Attestation	G4-33	
Vérification par un tiers indépendant	G4-33	
INFORMATIONS SOCIALES		
Emploi		
4.1 Effectif total et répartition des salariés	G4-9; 10; LA1; LA12	
4.2.1		
4.1.1 Embauches et les licenciements	LA1; EC6	Critères 3 à 8
4.1.1 Rémunérations et leur évolution	G4-51; 52; EC1	
4.2.1		
Organisation du travail		
4.1.1 Organisation du temps de travail	LA	
4.1.1 Absentéisme	LA6	Critères 3 à 8
4.2.2		
Relations sociales		
4.1.1 Organisation du dialogue social	LA4	
4.1.1 Bilan des accords collectifs		Critères 3 à 8
4.2.2		
Santé et sécurité		
4.1.3 Conditions de santé et de sécurité au travail	LA5 à LA8	
4.1.3 Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail	LA8	Critères 3 à 8
4.1.3 Accidents du travail et maladies professionnelles	LA6; LA7	
4.2.2		
Formation		
4.1.2 Politiques de formation	LA10	
4.1.2 Nombre total d'heures de formation	LA9	Critères 3 à 8
4.2.2		

Égalité de traitement

4.1.4	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	LA12	
4.1.4 4.2.2	Mesures pour l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	LA12	Critères 3 à 8
4.1.4	Politique de lutte contre les discriminations	LA12; HR3	

Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT

4.1.4 4.2.2	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	LA4; HR4	
4.1.4	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	HR3	Critères 3 à 8
4.1.4	Élimination du travail forcé ou obligatoire	HR6	
4.1.4	Abolition effective du travail des enfants	HR5	

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES**Politique générale en matière environnementale**

4.5.1	Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales		
4.5.1	Formation et information des salariés pour la protection de l'environnement		Critères 9 à 11
4.5.1	Moyens pour prévenir les risques environnementaux et pollutions	EN31	
4.5.1	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement		

Pollution

4.5.2 4.6.1	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	EN20; EN21; EN22, EN24	Critères 9 à 11
4.5.2	Prise en compte des nuisances sonores		

Économie circulaire

4.5.3 4.6.2	Prévention et gestion des déchets	EN23; EN25	
4.5.3	Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire		
4.5.3 4.6.2	Consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN8; EN9	
4.5.3 4.6.1 4.6.2	Consommation de matières premières et mesures pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	EN1; EN27	Critères 9 à 11
4.5.3 4.6.2	Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	EN3; EN6; EN7	
4.5.3	Utilisation des sols		

Changement climatique

4.5.4 4.6.1 4.6.2	Rejets de gaz à effet de serre	EN15 à EN19	Critères 9 à 11
4.5.4	Adaptation aux conséquences du changement climatique		

Protection de la biodiversité

4.5.5	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	EN12	Critères 9 à 11
-------	---	------	-----------------

INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**Impact territorial, économique et social de l'activité de la société**

4.4.4	Sur l'emploi et le développement régional Sur les populations riveraines ou locales	EC8; EC9; SO1	Critères 16 à 18 et 21
-------	--	---------------	------------------------

Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société

4.4.1	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	G4-24 à 27; G4-37	Critères 2 et 16 à 18
4.4.4			
4.4.1	Actions de partenariat ou de mécénat	EC1; EC7	
4.4.4			

Sous-traitance et fournisseurs

4.4.5	Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	EC9; EN33; G4-LA14; HR4; HR7; HR9	Critères 2 à 11
4.4.5	Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	EC9; EN32; EN33; LA14; HR4; HR7; HR9; SO9	

Loyauté des pratiques

4.4.2	Actions engagées pour prévenir la corruption	G4-56 à 58; SO4	Critères 12 à 14
4.4.2	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	EN27; PR1	
4.4.2	Autres actions en faveur des droits de l'homme	G4-HR	Critères 3 à 5

4.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la Société Air France - KLM SA, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de 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, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande auprès de la Direction Environnement et Développement Durable.

— 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 de l'organisme tiers indépendant

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 « Données sociales, sociétales et environnementales » du

rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre octobre 2016 et février 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ dix 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 à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

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 de 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 de 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 le chapitre 4 « Données sociales, sociétales et environnementales » du rapport de gestion.

Conclusion

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.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'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 les tableaux 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 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 84% des effectifs considéré comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 43% et 100% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques⁽²⁾ du volet environnemental.

(1) **Environnement** : Air France en France, KLM Schiphol **pour les activités au sol**.
Air France, HOP!, KLM, KLM Cityhopper et Martinair, **pour les opérations aériennes**.
Social : Air France en France, HOP!, KLM et Martinair aux Pays-Bas.

(2) Voir tableau des indicateurs environnementaux de ce présent rapport.

Informations quantitatives

Social

Niveau d'assurance

Effectifs totaux au 31/12 et répartition par âge et par zone géographique	
Part de femmes au 31/12	
Embauches en CDI et CDD	
Nombre de licenciements (<i>y compris économiques</i>)	
Taux d'absentéisme pour maladie et accident du travail	
Nombre d'accidents du travail avec arrêt	Modérée
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	
Taux de gravité des accidents du travail	
Nombre d'heures de formation par salarié	
Nombre de salariés en situation de handicap	
Nombre d'accords collectifs signés dans l'année	

Environnemental

Niveau d'assurance

Indicateurs environnementaux relatifs aux activités aériennes

Consommations de carburant et émissions de CO ₂	Raisnable
Indicateur d'énergie bruit global	Modérée
Émissions de NO _x et SO ₂ basse altitude	

Indicateurs environnementaux relatifs aux opérations au sol

Consommation d'eau	
Consommation d'électricité	
Consommation d'autres énergies	
Quantité totale de déchets industriels non dangereux	Modérée
Quantité totale de déchets industriels dangereux	
Pourcentage de déchets industriels dangereux valorisés	
Émissions de Composés Organiques Volatiles	
Émissions de CO ₂ , SO ₂ et NO _x	

Informations qualitatives

Social	L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci Les conditions de santé et de sécurité au travail
Environnemental	Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité
Sociétal	L'impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional

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 ces 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.

3. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par la société 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 94% 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 la société et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 16 février 2017

KPMG SA

Jean-Paul Vellutini
Associé

Éric Jacquet
Associé

Philippe Arnaud
Associé

Sustainability Services



Cette page est laissée en blanc volontairement.

5

RAPPORT FINANCIER

5.1	Investissements et financements	160
5.1.1	Investissements	160
5.1.2	Financements	161
5.1.3	Structure de la dette et profil de remboursement	161
5.2	Propriétés immobilières et équipements	162
5.2.1	Immobilisations corporelles du groupe Air France-KLM	162
5.2.2	Terrains et constructions du groupe Air France-KLM	162
5.2.3	Immobilisation en cours	163
5.3	Commentaires sur les comptes	164
5.3.1	Résultats consolidés au 31 décembre 2016	164
5.3.2	Investissements et financements du Groupe	164
5.3.3	Résultats sociaux de la Société Air France-KLM	168
5.3.4	Capitaux propres au 31 décembre 2016	168
5.4	Indicateurs financiers	169
5.5	États financiers consolidés	174
5.5.1	Compte de résultat consolidé	174
5.5.2	État du résultat global consolidé	175
5.5.3	Bilan consolidé	176
5.5.4	Variation des capitaux propres consolidés	178
5.5.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé	179
5.6	Notes aux états financiers consolidés	181
5.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	257
5.8	Événements récents	259
5.9	Comptes sociaux	259
5.9.1	Compte de résultat et bilan	259
5.9.2	Annexe	261
5.10	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	271
5.11	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	272
5.12	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	274

5.1 INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENTS

Au cours de l'exercice 2016, les investissements corporels et incorporels du groupe Air France-KLM se sont élevés à 2 072 millions d'euros. Les 213 millions d'euros de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles comprennent notamment 40 millions d'euros de recettes d'opérations de *sale & lease-back* (20 millions d'euros en 2015) ainsi que l'impact du transfert à deux autres compagnies aériennes de deux paires de *slots* à Londres Heathrow pour un montant total de 49 millions d'euros. Dans le cadre de ses différents plans d'économie, le Groupe a appliqué un strict contrôle des investissements avant opérations de *sale & lease back* et opération de transfert de paires de *slots* à Londres Heathrow : ils se sont ainsi élevés à 1 948 millions d'euros, en hausse de 403 millions d'euros par rapport à 2015. Le flux net de trésorerie provenant de l'exploitation

(activités poursuivies) s'élevant à 2 206 millions d'euros, le Groupe a généré un *cash-flow* libre d'exploitation positif de 347 millions.

Au 31 décembre 2016, la trésorerie du Groupe s'élève à 4,32 milliards d'euros, dont 53 millions d'euros de valeurs de placement immobilisées ayant une maturité supérieure à trois mois, 50 millions d'euros nantis et 298 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 2016 (voir également Section 3 – Risques de liquidité, page 90).

La dette nette s'établit à 3,655 milliards d'euros (4,31 milliards d'euros au 31 décembre 2015). Le détail du calcul de la dette nette se trouve à la Note 34 des États financiers page 235.

5.1.1 Investissements

(en millions d'euros)

	2016	2015 retraité
Investissements incorporels	(210)	(171)
Investissements aéronautiques	(1 711)	(1 347)
Autres investissements corporels	(151)	(110)
Prise de contrôle de filiales et participations	(18)	(6)
Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées (dont Amadeus)	364	342
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	213	350
Dividendes reçus	7	2
Diminution (augmentation) nette des placements entre trois mois et un an	791	(208)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements des activités non poursuivies	(12)	(14)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements	(727)	(1 162)

Les investissements corporels et incorporels se sont élevés à 2 072 millions d'euros sur l'année 2016 (1 628 millions d'euros sur 2015) dont 1 711 millions d'euros d'investissements aéronautiques. Les investissements incorporels, d'un montant de 210 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 213 millions d'euros (350 millions d'euros en 2015) dont 91 millions d'euros de cessions aéronautiques (86 millions en 2015), 40 millions d'euros de recettes d'opérations de *sale & lease-back* (20 millions d'euros en 2015) ainsi que l'impact du transfert à deux autres compagnies aériennes de deux paires de *slots* à Londres Heathrow pour un montant total de 49 millions d'euros.

Le 23 décembre 2016, le Groupe a cédé un bloc d'actions Amadeus représentant environ 1,13% du capital, pour un produit de trésorerie de 201 millions d'euros inclus sur la ligne « Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées ».

Le 30 décembre 2016, le groupe a cédé 49,99% du capital de Servair à gategroup pour un produit de trésorerie de 218 millions d'euros. À l'issue de cette opération, le contrôle opérationnel de Servair a été transféré à gategroup en application de la gouvernance prévue dans les accords entre Air France et gategroup. La sortie de la trésorerie du groupe Servair a un impact de (71) millions d'euros sur la ligne « Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées ».

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 727 millions d'euros en 2016.

5.1.2 Financements

(en millions d'euros)

	2016	2015 retraité
Émission de dette subordonnée	-	600
Vente de participation sans modification du contrôle	15	-
Émissions de nouveaux emprunts	1 331	1 062
Remboursements d'emprunts	(1 430)	(1 540)
Remboursements de dettes de location-financement	(481)	(661)
Nouveaux prêts	(129)	(87)
Remboursement de prêts	43	140
Dividendes et coupons sur dettes subordonnées distribués	(38)	(19)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement des activités non poursuivies	22	1
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(667)	(504)

Hors papier commercial, les financements mis en place en 2016 ont principalement porté sur des financements d'actifs portant sur huit avions et un bâtiment.

Parallèlement, le Groupe a remboursé 1 430 millions d'euros d'emprunts (1 540 millions d'euros en 2015) et 481 millions d'euros de dettes résultant de contrats de location-financement (661 millions d'euros en 2015).

5.1.3 Structure de la dette et profil de remboursement

Structure de la dette

Les dettes financières brutes du Groupe s'élèvent à 8,45 milliards d'euros au 31 décembre 2016 dont 5,18 milliards d'euros sont garanties par des actifs nantis ou hypothéqués d'un montant de 6,21 milliards d'euros, représentant 48% de la valeur nette comptable des actifs concernés (voir également Note 39.1 aux comptes consolidés, page 249). Après couverture, 70% de la dette brute est à taux fixe et 73% de la dette est en euros. Le coût moyen de la dette est de 3,60% (voir également Section 3.3 - Risques de marché et gestion des risques de marché, page 87).

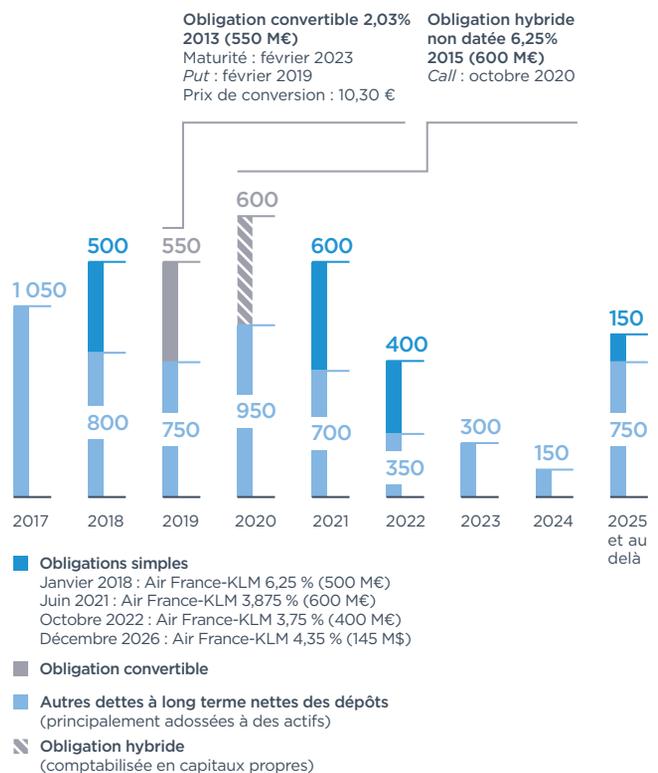
La structure de la dette est la suivante :

- financements de marché (OCEANE, emprunts obligataires et emprunts à durée indéterminée) : 2,75 milliards d'euros ;
- emprunts de location financement : 4,26 milliards d'euros ;
- autres emprunts dont emprunts bancaires et intérêts courus non échus : 1,44 milliard d'euros.

Profil de remboursement de la dette et des titres subordonnés

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 aéronautiques 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.

(en millions d'euros, nette des dépôts sur locations financières et hors dette perpétuelle de KLM de 632 millions d'euros)



5.2 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS

5.2.1 Immobilisations corporelles du groupe Air France-KLM

Valeurs nettes (en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Immobilisations aéronautiques	9 119	8 743
Autres immobilisations corporelles		
Terrains et constructions	939	1 063
Matériels et installations	274	338
Actifs en cours de construction	115	83
Autres	152	186
Total autres immobilisations corporelles	1 480	1 670

Les immobilisations aéronautiques sont décrites dans la *Section «Activité-Flotte» de ce document*. Les commandes de matériels aéronautiques font l'objet de la *Note 38, page 248* 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 au 31 décembre 2016 (en m ²)	Groupe Air France		Groupe KLM		Groupe Air France-KLM	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Passage	272 779	461 193	147 329	150 421	420 108	611 614
Cargo	305 082	314 805	102 026	101 626	407 108	416 431
Maintenance	664 545	617 072	299 110	299 549	963 655	916 621
Support	352 879	359 515	102 764	100 138	455 643	459 653
Total	1 595 285	1 752 585	651 230	651 734	2 246 515	2 404 319

Les constructions de la compagnie Air France représentent 83% des immobilisations du groupe Air France et sont situées pour 87% en France.

Fin 2016, les hangars HN7 et HN8 d'Air France Industries à Orly ont été restitués pour 76 862 m² fin 2016 et sont en cours de démantèlement début 2017. Des surfaces ont également été restituées dans les supports et au cargo international.

En 2016, Servair a été cédée à 49,9% à HNA.

Financement des surfaces

	Groupe Air France	Groupe KLM	Total
Propriété	35%	86%	50%
Crédit-bail	16%	-	11%
Loyers opérationnelles	49%	14%	39%
Total	100%	100%	100%

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles concernant les constructions s'élèvent à 1,3 milliard d'euros au 31 décembre 2016 (voir également la Note 37.2 aux comptes consolidés, page 247).

En 2016, Air France redevient propriétaire des immeubles où est localisé le Siège à Roissy.

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 m ²)	Nature des financements
Groupe Air France		
Aéroport Roissy-CDG	710 082	Propriété, crédit-bail, location
Aéroport d'Orly	258 928	Propriété, crédit-bail, location
Toulouse	70 471	Propriété, crédit-bail, location
Montreuil	20 195	Location
Valbonne	17 963	Propriété
Groupe KLM		
Schiphol Airport	35 847	Locations opérationnelles
Schiphol Centrum	137 621	Propriété, locations opérationnelles
Schiphol Oost	380 133	Propriété, locations opérationnelles
Schiphol Rijk	16 846	Propriété, locations opérationnelles
Schiphol Noord	22 025	Propriété
Amstelveen	29 572	Propriété
Autres	29 185	Location opérationnelles

Principaux contrats de location

Sites	Surface approximative (en m ²)	Nature des financements
Groupe Air France		
Siège commercial Montreuil	20 195	Bail commercial
Hangar H1 à CDG	43 000	Bail Civil
Groupe KLM		
Schiphol Airport	35 847	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 2016

Retraitement des comptes 2015

Dans un contexte de consolidation marquée du secteur de la fourniture de prestations de commissariat aux compagnies aériennes, le Groupe a entrepris une réflexion sur les scénarii pour assurer le développement de sa filiale Servair. Le groupe a retenu l'option d'ouvrir le capital de Servair à un nouvel actionnaire.

En mars 2016, Servair et Air France ont respectivement informé leurs Instances Représentatives du Personnel de leur engagement dans ce processus d'ouverture du capital de Servair à un nouvel actionnaire.

Le 30 mai 2016, le Groupe avait annoncé être entré en négociations exclusives avec HNA pour la cession de 49,99% de Servair et le transfert de son contrôle opérationnel. Le 7 juillet, HNA a publié le résultat intermédiaire de son OPA sur les actions de gategroup, déclarant le succès de son offre. Le règlement de cette offre a eu lieu le 22 décembre 2016, ceci permettant à Air France et gategroup de finaliser l'accord de cession à gategroup de 49,99% du capital de Servair. À l'issue de cette opération, le contrôle opérationnel de Servair a été transféré à gategroup en application de la gouvernance prévue dans les accords entre Air France et gategroup.

Cette ouverture du capital a donc entraîné la perte de contrôle de Servair par le groupe Air France-KLM, telle que définie dans la norme IFRS 10. Par conséquent, le groupe Servair est consolidé selon la méthode de mise en équivalence depuis le 30 décembre 2016. Servair constituait la principale unité génératrice de trésorerie du segment « Autre ».

Les éléments précités ont déclenché le traitement de Servair en « activité non poursuivie » à compter du 31 mars 2016, telle que définie dans la norme IFRS 5.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2015 ont donc été retraités afin de permettre la comparaison, sans retraitement du bilan comparatif.

Périmètre au 31 décembre 2016

Le périmètre comprend 80 sociétés consolidées et 18 sociétés mises en équivalence. Air France et KLM, les deux principales filiales, représentent 91% du chiffre d'affaires et 74% du bilan. Les autres filiales exercent principalement des activités de transport aérien (HOP!, KLM Cityhopper), de maintenance ou de transport *low-cost* (Transavia).

Autant que possible, des variations à données comparables ont été estimées hors effets de change.

(en millions d'euros)

	2016	2015 retraité	Variation
Chiffre d'affaires	24 844	25 689	(845)
EBITDAR	3 787	3 414	373
EBITDA	2 714	2 387	327
Résultat d'exploitation courant	1 049	780	269
Résultat des activités opérationnelles	1 116	1 080	36
Résultat net des activités poursuivies	522	101	421
Résultat net des activités non poursuivies	270	26	244
Résultat net part du groupe	792	118	674
Résultat net part du groupe par action de base (en €)	2,59	0,34	2,25

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de la période s'élève à 24,8 milliards d'euros, en baisse de 3,3%, de 2,9% à données comparables (hors change). L'année 2016 a été marquée par une forte baisse de la recette unitaire hors change, notamment liée à la baisse du coût du carburant, ainsi qu'à une moindre attractivité conjoncturelle de la destination France, conséquence des attentats. Du point de vue des capacités, Air France-KLM a poursuivi sa politique de

stricte discipline (capacités « Passage réseaux » en hausse de seulement +0,7% (à données comparables) quand l'industrie dans son ensemble est en croissance. Le cargo aérien reste quant à lui toujours affecté par la faiblesse du commerce mondial et la situation de surcapacité structurelle dans le secteur. Le chiffre d'affaires de l'activité passage réseau a diminué de 4,2% et celui de l'activité maintenance a progressé de 4,9%. Le chiffre d'affaires de l'activité cargo a diminué de 14,7% et celui de Transavia a augmenté de 10,8%.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation diminuent de 4,5% à 23,8 milliards d'euros. Hors change, elles sont en baisse de 5,2% en dépit de l'inflation et diminuent plus fortement que les capacités.

Les charges externes diminuent de 9,5% à 14,26 milliards d'euros contre 15,77 milliards d'euros sur les douze mois précédents. Hors carburant, les charges externes restent stables par rapport aux douze mois précédents.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	Variation (en %)
Carburant avions	4 597	6 183	(25,7)
Affrètements aéronautiques	424	430	(1,4)
Redevances aéronautiques	1 900	1 947	(2,4)
Catering (achat de commissariat)	445	462	(3,7)
Achats d'assistance en escale	1 565	1 536	1,9
Achats et consommation d'entretien aéronautique	2 469	2 372	4,1
Frais commerciaux et de distribution	905	896	1,0
Autres frais	1 958	1 942	0,8
Total	14 263	15 768	(9,5)

Les principales variations sont les suivantes :

- **carburant avions** : la charge de l'année baisse de 25,7% à taux de change courant, et de 26,3% hors change. Cette baisse provient essentiellement d'un effet prix, et d'une meilleure efficacité carburant, les volumes consommés étant en légère baisse par rapport à l'année précédente (baisse de 1,8%);
- **affrètements aéronautiques** : le coût des affrètements aéronautiques représente la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes. Il a diminué de 1,4% et de 1,7% hors change par rapport à l'an dernier sous l'effet d'une réduction des capacités achetées;
- **redevances aéronautiques** : les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de l'utilisation des aéroports. La variation est de -2,4%, hors change, elle est de -1,6%, malgré une hausse de l'activité;
- **catering** : les dépenses de catering correspondant aux achats de prestations fournies à bord des avions sont en baisse de 3,7%. Ces dépenses comprennent les dépenses engagées par le groupe Air France-KLM pour sa propre activité;
- **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 1,9% à change courant, et de 3,1% hors change, essentiellement suite à une hausse des incidents commerciaux;
- **achats d'entretien** : ils comprennent les achats et consommations d'entretien aéronautique, pour les avions du Groupe et pour l'activité tiers. Ils augmentent de 4,1% à taux de change courant. Leur augmentation s'explique principalement par la croissance du chiffre d'affaires tiers (+15,2% hors change) et par un important effet de change (22 millions d'euros);
- **frais commerciaux et de distribution** : ont augmenté de 1,0% à change courant, notamment du fait d'une hausse des coûts de GDS et de publicité, qui avaient été réduits en fin d'année 2015;
- **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 0,8% à change courant et de 1,3% à données comparables (hors change). Cette hausse s'explique notamment par une forte augmentation de la sous-traitance informatique.

Les **frais de personnel** restent stables à 7,47 milliards d'euros contre 7,46 milliards en 2015. À charge de retraite et périmètre constants, ils augmentent de 0,6%. Les effectifs moyens sont en baisse (-2,2%) et ressortent à 84 602 salariés.

Les **impôts et taxes** s'élèvent à 164 millions d'euros contre 155 millions d'euros au 31 décembre 2015, en augmentation de 5,8%.

Les **autres produits et charges** ressortent à un produit net de 842 millions d'euros contre un produit net de 1 110 millions d'euros au 31 décembre 2015. Cette diminution de 268 millions d'euros s'explique principalement par la diminution du profit généré par les couvertures de change arrivées à échéance (-155 millions d'euros) et par la diminution de la production capitalisée (-108 millions d'euros). La baisse de la production capitalisée s'explique principalement par la baisse du nombre de chantiers de modification cabines chez Air France et KLM.

EBITDAR

L'EBITDAR s'élève à 3 787 millions d'euros (3 414 millions d'euros au 31 décembre 2015).

La contribution à l'EBITDAR par secteur d'activité est la suivante :

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	Variation (en %)
Passage réseaux	3 348	3 016	11,0
Cargo	(210)	(196)	(7,1)
Maintenance	439	453	(3,3)
Transavia	197	122	61,5
Autres	13	19	(27,8)
Total	3 787	3 414	10,9

Loyers opérationnels (avions)

Ils augmentent de 4,5% suite à la livraison des premiers B787 et de B777. Hors change, ils augmentent de 3,6%.

EBITDA

L'EBITDA s'élève à 2 714 millions d'euros (2 387 millions d'euros au 31 décembre 2015).

La contribution à l'EBITDA par secteur d'activité est la suivante :

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité	Variation (en %)
Passage réseaux	2 429	2 124	14,3
Cargo	(215)	(210)	(2,4)
Maintenance	439	453	(3,3)
Transavia	49	2	Ns
Autres	12	18	(23,5)
Total	2 714	2 387	13,7

Amortissements, dépréciations et provisions

Ils ressortent à 1,67 milliard d'euros au 31 décembre 2016 contre 1,61 milliard d'euros au 31 décembre 2015.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation courant est positif de 1 049 millions d'euros (780 millions d'euros au 31 décembre 2015).
La contribution au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation courant par secteur d'activité est la suivante :

(en millions d'euros)	2016		2015 retraité	
	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant
Passage réseaux	19 682	1 057	20 541	842
Cargo	2 069	(244)	2 425	(245)
Maintenance	1 834	238	1 577	214
Transavia	1 218	-	1 099	(35)
Autres	41	(2)	47	4
Total	24 844	1 049	25 689	780

Le coût unitaire à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) est en baisse de 7,0%. Cette variation se décompose en une baisse de 6,7% due à la baisse du prix du carburant, une hausse de 0,8% due à l'évolution des taux de change.

Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles est un profit de 1 116 millions d'euros contre 1 080 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2016, il inclut notamment :

- le résultat de cession d'avions et de matériels aéronautiques et des immobilisations corporelles pour 21 millions d'euros ;
- des charges de restructuration de 157 millions d'euros ;
- le résultat de la cession de 133 millions d'euros concernant les titres Amadeus ;
- le résultat de cession de filiales et participations pour 13 millions d'euros ;
- le résultat de cession de *slots* à Londres Heathrow de 49 millions d'euros.

Ces opérations sont décrites dans la *Note 11 des états financiers*, page 199.

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net a diminué pour s'établir à 260 millions d'euros contre 310 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Le coût de la dette nette a diminué de 39 points de base, passant de 6,67% sur l'exercice 2015 à 6,28% sur l'exercice 2016.

Autres produits et charges financières

Les autres produits et charges financières nets dégagent au 31 décembre 2016, un résultat négatif de 33 millions d'euros contre un résultat négatif de 604 millions d'euros au 31 décembre 2015. Ils s'analysent comme suit :

- perte de change de 105 millions d'euros (perte de 360 millions au 31 décembre 2015). La perte de change de l'exercice 2016

comprend notamment une perte de change sur la dette nette de 92 millions d'euros liée principalement à l'appréciation du dollar et du yen par rapport à l'euro ainsi qu'une perte de change de 17 millions d'euros sur les provisions, principalement liée à la réévaluation de la part dollar des provisions maintenance et restitution d'avions ;

- variation positive de la juste valeur des actifs et passifs financiers de 84 millions d'euros (variation négative de 178 millions au 31 décembre 2015). Elle correspond notamment à l'impact positif des couvertures carburant pour 99 millions d'euros ;
- dotations nettes aux provisions positive de 55 millions contre une dotation de 28 millions d'euros au 31 décembre 2015. Au 31 décembre 2016, le groupe a repris une provision de 41 millions d'euros couvrant les intérêts de retard sur l'amende infligée dans le cadre du litige en matière de législation anti trust dans le secteur du fret aérien, la Commission européenne n'ayant pas fait appel avant le 29 février 2016 de la décision du tribunal de l'Union Européenne ;
- un poste autre d'un montant négatif de 67 millions d'euros (perte de 38 millions d'euros au 31 décembre 2015). Au 31 décembre 2016, il correspond principalement à l'effet de la désactualisation des provisions long terme pour 59 millions d'euros.

Résultat net – part du groupe

La charge d'impôt s'élève à 294 millions d'euros contre 30 millions d'euros au 31 décembre 2015. Le taux d'impôt effectif du Groupe au 31 décembre 2016 est de 35,8% (contre 18,2% au 31 décembre 2015).

La part dans les résultats des sociétés mises en équivalence est négative de (7) millions d'euros au 31 décembre 2016 contre une contribution également négative de (35) millions d'euros l'exercice précédent. Au 31 décembre 2015, elle comprenait pour l'essentiel la quote-part du Groupe dans les pertes de Kenya Airways. Au 31 décembre 2015, la valeur d'équivalence de Kenya Airways était nulle.

Le résultat des activités non poursuivies s'élève à 270 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 26 millions d'euros l'exercice précédent. Il correspond aux éléments suivants :

- résultat du groupe Servair pour l'exercice 2016 pour 13 millions d'euros (contre 26 millions d'euros pour l'exercice 2015);
- résultat de cession de 49,99% du capital de Servair à gategroup pour 123 millions d'euros;
- réévaluation des titres de Servair conservés (50,01% du capital) pour 134 millions d'euros.

Ces opérations sont décrites dans la *Note 14 des états financiers*.

Le résultat net consolidé – part du Groupe ressort en profit de 792 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 127 millions d'euros au 31 décembre 2015. Corrigé des éléments non récurrents, le résultat net retraité s'établit à 409 millions d'euros, en augmentation par rapport à 2015 (193 millions d'euros, voir *Section 5.4 – Indicateurs financiers*).

La contribution au résultat net consolidé – part du groupe par trimestre est respectivement de -155 millions d'euros au 31 mars 2016, de 41 millions d'euros au 30 juin 2016, de 544 millions d'euros au 30 septembre 2016 et de 362 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Par action, le résultat net de base s'élève à 2,59 euros au 31 décembre 2016 contre 0,34 euros au 31 décembre 2015.

5.3.2 Investissements et financements du Groupe

Les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 2,07 milliards d'euros (1,63 milliard d'euros au 31 décembre 2015) dont 874 millions d'euros d'investissement dans la flotte, 401 millions d'euros dans la maintenance, 204 millions d'euros de pièces détachées, 232 millions d'euros dans la modification des aménagements cabines et 361 millions d'investissements au sol et incorporels. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles incluant des opérations de cessions-bails se sont élevées à 213 millions d'euros contre 350 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le *cash-flow* opérationnel est positif de 2,24 milliards d'euros (1,90 milliard d'euros au 31 décembre 2015).

Au 31 décembre 2016, le Groupe dispose de 4,32 milliards d'euros de liquidités nettes dont 3,94 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 2016 à 3,65 milliards d'euros (4,31 milliards d'euros au 31 décembre 2015).

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 2016.

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 des prestations de services facturées à Air France et KLM. 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 2016, le résultat d'exploitation ressort en perte de 11 millions d'euros.

Le résultat net ressort négatif à (161) millions d'euros, essentiellement en raison des frais financiers sur les emprunts obligataires et de frais de non utilisation de la ligne de crédit.

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 2016, l'encours des dettes fournisseurs s'élève à 11 millions d'euros dont 7 millions d'euros hors Groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

Au 31 décembre 2015, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 11 millions d'euros dont 4 millions d'euros hors Groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

5.3.4 Capitaux propres au 31 décembre 2016

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 1 284 millions d'euros contre 225 millions d'euros au 31 décembre 2015. Leur variation de 1 059 millions d'euros s'explique principalement pour :

- (434) millions d'euros par la variation de la juste valeur des engagements du Groupe en matière de retraite (nette d'impôt);
- 833 millions d'euros par la variation de la juste valeur des instruments de couverture du Groupe (nette d'impôt);
- un résultat net part du Groupe positif de 792 millions d'euros.

5.4 INDICATEURS FINANCIERS

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 sept 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.

Les comptes 2015 ont été retraités des flux de Servair présentés en « activité non poursuivie ».

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité
Résultat d'exploitation courant	1 049	780
Quote-part des locations opérationnelles correspondant à des frais financiers (34%)	365	349
Résultat d'exploitation ajusté	1 414	1 129
Chiffre d'affaires	24 844	25 689
Marge d'exploitation ajustée	5,7%	4,4%

Résultat net retraité

Le résultat net retraité correspond au résultat net corrigé des éléments exceptionnels ou non récurrents.

(en millions d'euros)	2016	2015
Résultat net, part Groupe	792	118
Résultat net des activités non poursuivies	(270)	(26)
Dépréciation des titres disponibles à la vente	-	16
Éléments non courants inclus dans les impôts différés	44	-
Variation non monétaire de la juste valeur des actifs et passifs financiers (dérivés)	(179)	91
Résultat de change non réalisé	89	294
Produits et charges non courants	(67)	(300)
Résultat net part Groupe, retraité	409	193
Résultat net part Groupe, retraité par action (en €)	1,30	0,59

Ratios de couverture

Dans le cadre des différents plans mis en place par le Groupe, les ratios de couverture se sont fortement améliorés, le ratio dette nette/EBITDA baissant par exemple de 4,8x au 31 décembre 2011 à 1,4x au 31 décembre 2016.

Ratio dette nette/EBITDA

	2016	2015 retraité
Dette nette (en M€)	3 655	4 307
EBITDA (en M€)	2 714	2 387
Dette nette/EBITDA	1,4x	1,8x

Ratio EBITDA/coût de l'endettement financier net

	2016	2015 retraité
EBITDA (en M€)	2 714	2 387
Coût de l'endettement financier net (en M€)	260	310
EBITDA/coût de l'endettement financier net	10,4x	7,7x

Ratio dette nette ajustée/EBITDAR

La dette nette ajustée ajoute aux dettes nettes le montant annuel des locations opérationnelles capitalisé sept fois.

	2016	2015 retraité
Dette nette (en M€)	3 655	4 307
Locations opérationnelles x 7 (en M€)	7 511	7 189
Total dette nette ajustée (en M€)	11 166	11 496
EBITDAR (en M€)	3 787	3 414
Dette nette ajustée/EBITDAR	2,9x	3,4x

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%).

	2016	2015 retraité
EBITDAR (en M€)	3 787	3 414
Coût de l'endettement financier net (en M€)	260	310
Quote-part des locations opérationnelles correspondant à des frais financiers (34%)	365	349
Coût de l'endettement financier net ajusté (en M€)	625	659
EBITDAR/coût de l'endettement financier net ajusté	6,1x	5,2x

Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés est un indicateur de rentabilité qui rapporte un résultat après impôt à la valeur des capitaux employés. La méthodologie de calcul est la suivante :

- le calcul des capitaux employés s'appuie sur une méthode additive en identifiant les postes du bilan concerné. Les capitaux employés sur l'année sont obtenus en prenant la moyenne des capitaux employés sur les bilans d'ouverture et de clôture, à laquelle sont ajoutés les capitaux employés correspondant aux avions en location opérationnelle (sept fois le montant des loyers au cours de l'année);
- le résultat ajusté après impôt correspond à la somme du résultat d'exploitation ajusté de la part correspondant aux frais financiers dans les locations opérationnelles (34%), des dividendes reçus, et de la part dans le résultat des entreprises mises en équivalence.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015 ⁽¹⁾	31 décembre 2015 ⁽¹⁾	31 décembre 2014
Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles	1 284	1 265	1 265	1 252
Immobilisations aéronautiques	9 119	8 743	8 743	8 728
Autres immobilisations corporelles	1 480	1 670	1 670	1 750
Titres mis en équivalence	292	118	118	139
Autres actifs financiers, hors titres disponibles à la vente, valeurs mobilières de placement et dépôts liés aux dettes financières	224	225	225	152
Provisions, hors retraites, litige cargo et restructuration	(1 706)	(1 558)	(1 558)	(1 434)
BFR, hors valeur de marché des instruments dérivés	(5 317)	(5 125)	(5 125)	(4 928)
Capitaux employés sur le bilan	5 376	5 338	5 338	5 659
Capitaux employés correspondant aux avions en location opérationnelle (<i>loyers opérationnels x 7</i>)	7 511		7 189	
Capitaux employés moyens (A)	12 868		12 688	
Résultat d'exploitation ajusté des locations opérationnelles	1 414		1 129	
Dividendes reçus	(2)		(2)	
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	(7)		(35)	
Charge d'impôt reconnue dans le résultat net ajusté	(250)		(30)	
Résultat ajusté après impôt (B)	1 155		1 062	
ROCE (B/A)	9,0%		8,4%	

(1) Servair a été reclassifié comme une activité non poursuivie.

Coût du capital

	2016	2015
Coût des fonds propres	15,6%	16,1%
Coût marginal de la dette après impôt	3,0%	2,8%
Pondération, fonds propres/dette cible		
Fonds propres	31,9%	32,7%
Dette	68,1%	67,3%
Coût moyen pondéré du capital après impôt	7,0%	7,1%

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 équivalent siège-kilomètre offert (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.

	2016	2015 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires (en M€)	24 844	25 689
Résultat d'exploitation courant (en M€)	1 049	780
Coût d'exploitation total (en M€)	(23 795)	(24 909)
Activité passage – autres recettes passage (en M€)	833	834
Activité cargo – autres recettes fret (en M€)	165	162
Chiffre d'affaires externe activité maintenance (en M€)	1 834	1 577
Transavia – autres recettes (en M€)	12	13
Autres activités – recettes hors transport de Transavia (en M€)	41	47
Coût net (en M€)	20 910	22 276
Capacités produites exprimées en ESKO	341 334	337 993
Coût net hors grève/ESKO (en cts d'€)	6,13	6,59
Variation brute	-7,0	
Effet de change sur les coûts nets (en M€)	188	
Variation de change constant	-7,8%	
Effet prix du carburant (en M€)	(1 531)	
Variation à change et prix du carburant constants	-1,1%	
Variation de charges liées aux retraites (en M€)	-28	
Coût net à l'ESKO à change, prix du carburant et charges de retraites à prestations définies constantes, hors impact des éléments exceptionnels (en centimes d'euros par ESKO)	6,13	6,18
Variation à change, prix du carburant et charges de retraites constants	-1,0%	

(1) Servair a été reclassifié comme une activité non poursuivie.

SOMMAIRE

5.5 États financiers consolidés

5.5.1	Compte de résultat consolidé	174	5.5.4	Variation des capitaux propres consolidés	178
5.5.2	État du résultat global consolidé	175	5.5.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé	179
5.5.3	Bilan consolidé	176			

5.6 Notes aux états financiers consolidés

Note 1.	Description de l'activité	181	Note 22.	Titres mis en équivalence	212
Note 2.	Retraitement des comptes 2015	181	Note 23.	Actifs de retraite	214
Note 3.	Événements significatifs	181	Note 24.	Autres actifs financiers	214
Note 4.	Règles et méthodes comptables	182	Note 25.	Stocks et encours	216
Note 5.	Évolution du périmètre de consolidation	192	Note 26.	Créances clients	216
Note 6.	Informations sectorielles	192	Note 27.	Autres débiteurs	217
Note 7.	Charges externes	196	Note 28.	Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	217
Note 8.	Frais de personnel et effectifs	197	Note 29.	Capitaux propres	218
Note 9.	Amortissements, dépréciations et provisions	198	Note 30.	Paiement fondé sur des actions	220
Note 10.	Autres produits et charges	198	Note 31.	Provisions retraite	220
Note 11.	Autres produits et charges non courants	199	Note 32.	Autres provisions	227
Note 12.	Autres produits et charges financiers	201	Note 33.	Dettes financières	230
Note 13.	Impôts	202	Note 34.	Dettes nettes	235
Note 14.	Résultat net des activités non poursuivies	205	Note 35.	Autres créditeurs	236
Note 15.	Actifs détenus en vue de la vente et passifs liés aux actifs destinés à être cédés	206	Note 36.	Instruments financiers	236
Note 16.	Résultat net - part du Groupe par action	207	Note 37.	Engagements de locations	246
Note 17.	<i>Goodwill</i>	208	Note 38.	Commandes de matériels aéronautiques	248
Note 18.	Immobilisations incorporelles	209	Note 39.	Autres engagements	249
Note 19.	Test de valeur d'actif	210	Note 40.	Parties liées	250
Note 20.	Immobilisations corporelles	211	Note 41.	Tableau des flux de trésorerie consolidé	251
Note 21.	Investissements corporels et incorporels	212	Note 42.	Honoraires des Commissaires aux comptes	253
			Note 43.	Périmètre de consolidation	254

5.5 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

5.5.1 Compte de résultat consolidé

Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2016	2015 retraité ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	6	24 844	25 689
Autres produits de l'activité		2	2
Produits des activités ordinaires		24 846	25 691
Charges externes	7	(14 263)	(15 768)
Frais de personnel	8	(7 474)	(7 464)
Impôts et taxes		(164)	(155)
Autres produits et charges	10	842	1 110
EBITDAR ⁽²⁾		3 787	3 414
Loyers opérationnels (avions)		(1 073)	(1 027)
EBITDA ⁽²⁾		2 714	2 387
Amortissements, dépréciations et provisions	9	(1 665)	(1 607)
Résultat d'exploitation courant		1 049	780
Cessions de matériels aéronautiques		21	(5)
Autres produits et charges non courants	11	46	305
Résultat des activités opérationnelles		1 116	1 080
Coût de l'endettement financier brut	12	(309)	(372)
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		49	62
Coût de l'endettement financier net		(260)	(310)
Autres produits et charges financiers	12	(33)	(604)
Résultat avant impôts des entreprises intégrées		823	166
Impôts	13	(294)	(30)
Résultat net des entreprises intégrées		529	136
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	22	(7)	(35)
Résultat net des activités poursuivies		522	101
Résultat net des activités non poursuivies	14	270	26
Résultat net		792	127
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle		-	9
Résultat net : Propriétaires de la société mère		792	118
Résultat net – Propriétaires de la société mère par action (en €)			
– de base	16	2,59	0,34
– dilué		2,25	0,34
Résultat net des activités poursuivies – Propriétaires de la société mère par action (en €)			
– de base	16	1,68	0,25
– dilué		1,48	0,25
Résultat net des activités non poursuivies – Propriétaires de la société mère par action (en €)			
– de base	16	0,91	0,09
– dilué		0,77	0,09

(1) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Voir Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.5.2 État du résultat global consolidé

Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2016	2015
Résultat net		792	127
Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente			
Variation de la juste valeur portée en autres éléments du résultat global		32	11
Variation de la juste valeur transférée en résultat		(133)	(221)
Couverture des flux de trésorerie			
Partie efficace de la variation de juste valeur des couvertures portée en autres éléments du résultat global		429	(955)
Variation de la juste valeur transférée en résultat		731	1 216
Variation de la réserve de conversion		8	8
Impôts différés sur les éléments recyclables du résultat global	13.2	(352)	(48)
Total des autres éléments recyclables du résultat global		715	11
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies		(547)	498
Impôts différés sur les éléments non recyclables du résultat global	13.2	114	(295)
Total des autres éléments non recyclables du résultat global		(433)	203
Total des autres éléments du résultat global, après impôt		282	214
Résultat global		1 074	341
Propriétaires de la société mère		1 073	330
Participations ne donnant pas le contrôle		1	11

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.5.3 Bilan consolidé

Actif (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<i>Goodwill</i>	17	218	247
Immobilisations incorporelles	18	1 066	1 018
Immobilisations aéronautiques	20	9 119	8 743
Autres immobilisations corporelles	20	1 480	1 670
Titres mis en équivalence	22	292	118
Actifs de retraite	23	1 462	1 773
Autres actifs financiers	24	1 064	1 224
Impôts différés	13.4	176	702
Autres débiteurs	27	448	295
Actif non courant		15 325	15 790
Actifs détenus en vue de la vente	15	-	4
Autres actifs financiers	24	130	967
Stocks et en-cours	25	566	532
Créances clients	26	1 868	1 800
Autres débiteurs	27	1 105	1 138
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28	3 938	3 104
Actif courant		7 607	7 545
Total actif		22 932	23 335

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

Passif et capitaux propres (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capital	29.1	300	300
Primes d'émission et de fusion	29.2	2 971	2 971
Actions d'autocontrôle	29.3	(67)	(85)
Titres subordonnés	29.4	600	600
Réserves et résultat	29.5	(2 520)	(3 561)
Capitaux propres (propriétaires de la société mère)		1 284	225
Participations ne donnant pas le contrôle		12	48
Capitaux propres		1 296	273
Provisions retraite	31	2 119	1 995
Autres provisions	32	1 673	1 513
Dettes financières	33	7 431	7 060
Impôts différés	13.4	(12)	11
Autres crédateurs	35	284	484
Passif non courant		11 495	11 063
Passifs liés aux actifs détenus en vue de la vente	15	-	-
Provisions	32	654	742
Dettes financières	33	1 021	2 017
Dettes fournisseurs		2 359	2 395
Titres de transport émis et non utilisés		2 517	2 515
Programme de fidélisation		810	760
Autres crédateurs	35	2 775	3 567
Concours bancaires	28	5	3
Passif courant		10 141	11 999
Total passif		21 636	23 062
Total capitaux propres et passifs		22 932	23 335

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

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	Titres subordonnés	Réserves et résultats	Capitaux propres – propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Au 31 décembre 2014 – retraité ⁽¹⁾	300 219 278	300	2 971	(86)	-	(3 877)	(692)	39	(653)
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	-	(138)	(138)	-	(138)
Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie	-	-	-	-	-	179	179	-	179
Gain/(perte) lié aux couvertures de juste valeur	-	-	-	-	-	(38)	(38)	-	(38)
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies	-	-	-	-	-	201	201	2	203
Variation des réserves de conversion	-	-	-	-	-	8	8	-	8
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	212	212	2	214
Résultat de la période	-	-	-	-	-	118	118	9	127
Résultat global	-	-	-	-	-	330	330	11	341
Titres d'autocontrôle	-	-	-	1	-	-	1	-	1
Distribution de dividendes et de coupons sur titres subordonnés	-	-	-	-	-	(12)	(12)	(5)	(17)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	(2)	(2)	3	1
Titres subordonnés	-	-	-	-	600	-	600	-	600
Au 31 décembre 2015	300 219 278	300	2 971	(85)	600	(3 561)	225	48	273
Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	-	(126)	(126)	-	(126)
Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie	-	-	-	-	-	833	833	-	833
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies	-	-	-	-	-	(434)	(434)	1	(433)
Variation des réserves de conversion	-	-	-	-	-	8	8	-	8
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	281	281	1	282
Résultat de la période	-	-	-	-	-	792	792	-	792
Résultat global	-	-	-	-	-	1 073	1 073	1	1 074
Distribution de dividendes et de coupons sur titres subordonnés	-	-	-	-	-	(25)	(25)	(1)	(26)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	(7)	(7)	(36)	(43)
Titres d'autocontrôle	-	-	-	18	-	-	18	-	18
Au 31 décembre 2016	300 219 278	300	2 971	(67)	600	(2 520)	1 284	12	1 296

(1) Modification de la méthode de conversion des provisions en devises.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé

Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2016	2015 retraité ⁽¹⁾
Résultat net des activités poursuivies		522	101
Résultat net des activités non poursuivies	14	270	26
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	9	1 665	1 632
Dotations nettes aux provisions financières	12	5	59
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels	11	(86)	(224)
Résultat sur cessions de filiales et participations	11	(312)	(224)
Résultats non monétaires sur instruments financiers		(179)	91
Écart de change non réalisé		89	294
Résultats des sociétés mises en équivalence	22	6	30
Impôts différés	13	264	4
Pertes de valeur	41.1	2	5
Autres éléments non monétaires	41.1	(64)	31
Capacité d'autofinancement		2 182	1 825
<i>dont activités non poursuivies (D)</i>		43	<i>41</i>
(Augmentation)/diminution des stocks		(61)	36
(Augmentation)/diminution des créances clients		(104)	(55)
Augmentation/(diminution) des dettes fournisseurs		23	(64)
Variation des autres débiteurs et créditeurs		209	166
Variation du besoin en fonds de roulement		67	83
Variation du besoin en fonds de roulement des activités non poursuivies (D)		(10)	(12)
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation (A)		2 239	1 896
Prise de contrôle de filiales et participations, achats de parts dans les sociétés non contrôlées	41.2	(18)	(6)
Investissements corporels et incorporels (B)	21	(2 072)	(1 628)
Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées	11	364	342
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles (C)	11	213	350
Dividendes reçus		7	2
Diminution (augmentation) nette des placements de plus de 3 mois		791	(208)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement des activités non poursuivies		(12)	(14)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		(727)	(1 162)

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2016	2015 retraité⁽¹⁾
Émission de dette subordonnée	29.4	-	600
Vente de participation sans modification du contrôle		15	-
Émission de nouveaux emprunts	33	1 331	1 062
Remboursement d'emprunts	33	(1 430)	(1 540)
Remboursement de dettes résultant de contrats de location-financement		(481)	(661)
Nouveaux prêts		(129)	(87)
Remboursement des prêts		43	140
Dividendes et coupons sur dettes subordonnées distribués		(38)	(19)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement des activités non poursuivies		22	1
Flux net de trésorerie lié aux activités de financement		(667)	(504)
Effets des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants (nets de la trésorerie acquise ou cédée)		(13)	(43)
Effets des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants des activités non poursuivies (nets de la trésorerie acquise ou cédée)		-	4
Variation de la trésorerie nette		832	191
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture (dont trésorerie des activités non poursuivies)	28	3 101	2 910
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture (dont trésorerie des activités non poursuivies)	28	3 933	3 101
Impôts sur les bénéfices (payés)/remboursés (flux provenant de l'exploitation)		19	35
Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation)		(273)	(358)
Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation)		31	36

(1) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2016	2015 retraité⁽¹⁾
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation	A	2 239	1 896
Investissements corporels et incorporels	B	(2 072)	(1 628)
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	C	213	350
Flux net de trésorerie des activités non poursuivies provenant de l'exploitation	D	(33)	(29)
Cash flow libre d'exploitation, hors activités non poursuivies⁽²⁾	34	347	589

(1) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Voir Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

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 sur vols réguliers (« passage réseaux »). Les activités du Groupe incluent également le transport aérien de cargo, la maintenance aéro-

nautique, le transport de passagers sur vols « low-cost » (Transavia) et toute autre activité en relation avec le transport aérien.

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 2015

Présentation des comptes du groupe Servair en activité non poursuivie

Dans un contexte de consolidation marquée du secteur de la fourniture de prestations de commissariat aux compagnies aériennes, le Groupe a entrepris une réflexion sur les scénarii pour assurer le développement de sa filiale Servair. Le Groupe a retenu l'option d'ouvrir le capital de Servair à un nouvel actionnaire.

En mars 2016, Servair et Air France ont respectivement informé leurs Instances Représentatives du Personnel de leur engagement dans ce processus d'ouverture du capital de Servair à un nouvel actionnaire.

Le 30 mai 2016, le Groupe a annoncé être entré en négociations exclusives avec HNA pour la cession de 49,99% de Servair et le transfert de son contrôle opérationnel. Air France et HNA ont l'intention de créer avec gategroup le leader mondial dans le domaine de l'avitaillement aérien, ceci étant subordonné à l'acquisition de gategroup par HNA. Le 7 juillet, HNA a publié le résultat intermédiaire de son OPA sur les actions de gategroup, déclarant le succès de son offre. Le règlement de cette offre a eu lieu le 22 décembre 2016, ceci permettant à Air France et

gategroup de finaliser l'accord de cession à gategroup de 49,99% du capital de Servair. À l'issue de cette opération, le contrôle opérationnel de Servair a été transféré à gategroup en application de la gouvernance prévue dans les accords entre Air France et gategroup.

Cette ouverture du capital a donc entraîné la perte de contrôle de Servair par le groupe Air France-KLM, telle que définie dans la norme IFRS 10. Par conséquent, le groupe Servair est consolidé selon la méthode de mise en équivalence depuis le 30 décembre 2016. Servair constituait la principale unité génératrice de trésorerie du segment « Autre ».

Les éléments précités ont déclenché le traitement de Servair en « activité non poursuivie » à compter du 31 mars 2016, telle que définie dans la norme IFRS 5.

Les comptes consolidés au 31 décembre 2015 ont donc été retraités afin de permettre la comparaison, sans retraitement du bilan comparatif.

Le détail du résultat net des activités non poursuivies est présenté en *Note 14, page 205*.

NOTE 3. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

3.1 Intervenues au cours de la période

Plans de départs volontaires

Lors de la réunion de son Comité central d'entreprise (CCE) du 26 février 2016, la Direction d'Air France a présenté le projet de plan de départs volontaires personnels au sol et personnels navigant commerciaux, dont l'ampleur est de l'ordre respectif

de 1 400 et 200 effectifs en équivalents temps pleins. À ce titre, le Groupe a comptabilisé en compte de résultat une provision de 137 millions d'euros au 31 décembre 2016 (*voir Note 11, page 199*). Cette provision constitue la meilleure estimation des coûts engendrés par ce plan de départs volontaires.

Émission d'emprunts obligataires

Au cours du second semestre 2016, le Groupe a émis deux emprunts obligataires d'une valeur totale de 538 M€ au 31 décembre 2016, tel que détaillé en *Note 33, page 230*.

Titres Amadeus

Le Groupe a cédé, le 23 décembre 2016, un bloc de 4,95 millions d'actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA (« Amadeus »), représentant environ 1,13% du capital de la société.

Le résultat de cette cession s'élève à 133 millions d'euros pour un produit de trésorerie de 201 millions d'euros (voir Note 17).

À l'issue de cette opération, le Groupe conserve 4,95 millions de titres Amadeus. La valeur de ces titres est couverte par l'opération de couverture mise en place en mai et juin 2016 (voir Notes 24, page 214 et 36.1, page 236).

Brexit

(sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne)

L'annonce du *Brexit* n'a pas eu d'impact matériel dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2016.

Opération de cession de 49,99% du capital de Servair et transfert de son contrôle opérationnel

En mars 2016, Air France s'était engagé dans un processus d'ouverture du capital du groupe Servair. Depuis cette date, Servair et ses filiales étaient présentés en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

À la suite de l'acquisition de gategroup par HNA intervenue le 22 décembre 2016, Air France et gategroup ont finalisé l'accord de cession à gategroup de 49,99% du capital de Servair. À l'issue de cette opération, le contrôle opérationnel de Servair a été transféré à gategroup en application de la gouvernance prévue dans les accords entre Air France et gategroup. Par conséquent, le groupe Servair est consolidé selon la méthode de mise en équivalence depuis le 30 décembre 2016.

Cette opération a généré un gain de 257 millions d'euros présenté en « résultat net des activités non poursuivies ». Ce gain est composé de la plus-value de 123 millions d'euros de la cession des 49,99% du capital de Servair (pour un montant encaissé de 218 millions d'euros) et du produit de 134 millions d'euros lié à la réévaluation à la juste valeur de quote-part conservée, déterminée sur la base de la valeur de la transaction.

Les impacts de ces deux opérations sont détaillés dans la Note 14, page 205.

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

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 du groupe Air France-KLM au 31 décembre 2016 sont établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et applicable à la date de clôture.

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 15 février 2017.

Évolution du référentiel comptable

— Normes IFRS et amendements applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2016

- Amendement à la norme IFRS 11 « Partenariats », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016.
- Amendement à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles » et IAS 38 « Immobilisations incorporelles », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016.

- Amendement à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016.
- Amendement à la norme IAS 19 « Avantages du personnel », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016.

Ces amendements n'ont pas généré d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2016.

— Norme IFRS applicable de façon obligatoire pour les états financiers 2018

- Norme IFRS 9 « Instruments financiers », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018.
- Norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018. Cette norme remplacera les normes IAS 18 « Produits des activités ordinaires », IAS 11 « Contrats de construction » et IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle ».

La mise en œuvre de la norme IFRS 9 a débuté dès 2015. Le Groupe a mis en place des groupes de travail dédiés auprès des services comptables ainsi qu'auprès du middle-office des services de trésorerie d'Air France et de KLM.

Deux impacts principaux sont attendus suite à l'application de cette norme.

Le premier impact concerne la reconnaissance de la variation de la valeur temps des options en autres éléments du résultat global alors qu'elle est actuellement reconnue en « autres produits et charges financiers ».

Le second impact est lié à l'évaluation des instruments de capital soit en juste valeur par le compte de résultat, soit en juste valeur par les autres éléments du résultat global. La méthodologie de classement des instruments de capital est actuellement en cours de définition.

Les travaux de mise en œuvre de la norme IFRS 15 ont débuté en 2015 en mode projet. Le groupe a mis en place des groupes de travail dédiés avec chacun des métiers et des départements concernés par l'application de cette norme afin d'établir une cartographie des contrats clients au sein du groupe et d'appliquer l'approche des cinq étapes décrites par la norme à chacun de ces contrats.

En parallèle, le groupe a travaillé de concert avec d'autres compagnies aériennes par le biais du groupe de travail comptable IATA (International Air Transport Association) et en coordination avec le groupe de travail des compagnies aériennes américaines au sein de l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) pour avoir des approches harmonisées sur le traitement des sujets soulevés par la mise en application de cette norme.

Les impacts sont principalement attendus sur la reconnaissance du chiffre d'affaires des segments passage réseau et cargo où les problématiques suivantes sont en cours d'analyse : comptabilisation en tant que agent/principal, comptabilisation des billets émis non utilisés et comptabilisation des programmes de fidélisation.

Par ailleurs, dans le secteur de la maintenance, le groupe a travaillé en collaboration avec les compagnies aériennes du groupe de travail comptable IATA qui partagent les mêmes problématiques de maintenance. Les impacts dans ce domaine sont en cours d'identification.

— Textes potentiellement applicables au groupe, publiés par l'IASB, mais non encore adoptés par l'Union Européenne

- Norme IFRS 16 « Contrats de location », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019.
- Amendement à la norme IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2017.
- Amendement à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2017.
- Amendement à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018.
- Amendement à la norme IFRS 15 Clarification relative à la norme « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018.

Concernant la mise en œuvre de la norme IFRS 16, le projet a débuté dès la publication de la norme en janvier 2016. Le Groupe a mis en place des groupes de travail dédiés avec chacun des métiers et des départements concernés afin, d'une part, d'expliquer les changements induits par cette nouvelle norme par rapport à la norme IAS 17 actuelle et, d'autre part, d'identifier les typologies de contrats entrant dans le périmètre de cette nouvelle norme. Sur la base de cette cartographie des contrats au 31 décembre 2015, une première évaluation des impacts de cette norme a été effectuée.

Les impacts attendus sur la dette nette du Groupe sont significatifs mais sont déjà intégrés par le marché par le biais de la dette nette ajustée qui correspond à la dette nette comptable du Groupe augmentée des « loyers opérationnels (avions) » multipliés par sept. Les principaux impacts attendus sont liés à la reconnaissance au bilan des contrats de location des avions.

Le Groupe applique l'amendement à la norme IAS 7 de façon anticipée au 31 décembre 2016.

Le Groupe n'attend pas d'impact significatif au titre de l'application de l'amendement à la norme IAS 12 et IFRS 2. L'application de l'amendement à la norme IFRS 15 est traitée dans le cadre de la mise en œuvre de la norme IFRS 15.

4.2 Utilisation d'estimations

L'établissement des données financières consolidées, 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 données financières consolidées concernant les actifs et passifs à la date d'arrêt des données financières consolidées ainsi que sur le montant des produits et des charges. Les principales estimations retenues par le Groupe sont décrites dans les *Notes* suivantes :

- 4.6 Reconnaissance du chiffre d'affaires lié aux titres de transport émis et non utilisés ;
- 4.7 Programme de fidélisation « Flying Blue » ;
- 4.11 Instruments financiers ;
- 4.13 et 4.14 Immobilisations corporelles et incorporelles ;
- 4.18 Actifs de retraite et les provisions retraite ;
- 4.19 et 4.20 Autres provisions ;
- 4.23 Impôts différés actifs.

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 des paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. En ce qui concerne 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

Filiales

Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », les états financiers consolidés du Groupe comprennent les comptes de toutes les entités que le Groupe contrôle directement ou indirectement, quel que soit son niveau de participation dans les capitaux propres de ces entités. Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle sont consolidées par intégration globale. Une entité est contrôlée dès lors que le Groupe détient le pouvoir sur cette entité, est exposé, ou a droit à des rendements variables du fait de son implication dans cette entité, et lorsqu'il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influencer sur le montant de ces rendements. La détermination du contrôle prend en compte l'existence de droits de vote potentiels s'ils sont substantifs, c'est-à-dire s'ils peuvent être exercés en temps utile lorsque les décisions sur les activités pertinentes de l'entité doivent être prises.

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.

Participations dans les co-entreprises et entreprises associées

Conformément à la norme IFRS 11 « Partenariats », le Groupe comptabilise selon la méthode de mise en équivalence les partenariats dans lesquels il exerce un contrôle conjoint avec une ou plusieurs autres parties (*joint-venture*). Le contrôle est considéré comme conjoint lorsque les décisions concernant les activités pertinentes du partenariat requièrent le consentement unanime du Groupe et des autres parties partageant le contrôle.

Si le cas d'une activité conjointe (*joint-operation*) se présentait, le Groupe comptabiliserait les actifs et passifs concernés proportionnellement à ses droits et obligations vis-à-vis de l'entité.

Conformément à la norme IAS 28 « Participation dans des entreprises associées et coentreprises », les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion opérationnelle et la politique financière sont également mises en équivalence. L'influence notable étant présumée lorsque plus de 20% des droits de vote sont détenus.

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 valeur 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.

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, etc.).

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

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.

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 4.14, page 189).

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 dans la Note 4.11 « Instruments financiers, évaluation des actifs et passifs financiers », page 186.

4.5 Regroupements d'entreprises

Regroupements d'entreprises réalisés après le 1^{er} avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées à compter du 1^{er} avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 (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 douze 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.

Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1^{er} avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées avant le 1^{er} avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 (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 *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 (voir Note 6, page 192). 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 compagnies du Groupe opèrent un programme commun de fidélisation client «Flying Blue» permettant aux adhérents d'acquérir des *miles* lors de leurs voyages réalisés auprès d'Air France, KLM, des partenaires aériens ou lors de leurs achats 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*, définie 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* 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 Agrégats utilisés dans le cadre de la communication financière

EBITDA (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) : en excluant du résultat d'exploitation courant la principale ligne n'ayant pas de contrepartie en trésorerie («Amortissements, dépréciations et provisions»), l'EBITDA correspond à un indicateur reflétant de façon simple le niveau de trésorerie généré par les opérations courantes du Groupe. Il est ainsi communément utilisé pour le calcul des ratios financiers de couverture et ratios de valorisation de l'entreprise.

EBITDAR (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation, Amortization and Rents*) : cet agrégat est adapté aux secteurs tels que celui de l'aérien, finançant une part significative de leurs actifs au moyen de contrats de location opérationnelle. Il est obtenu en excluant de l'EBITDA défini ci-dessus les charges de location opérationnelle des avions. Il est également utilisé pour le calcul des ratios financiers de couverture et ratios de valorisation de l'entreprise.

Cash-flow libre d'exploitation : il correspond à la trésorerie disponible après investissements opérationnels et nette des produits de cessions opérationnelles d'actifs corporels et incorporels. Il n'inclut pas la trésorerie générée par les autres opérations d'investissements, en particulier financières et les flux d'exploitation relatifs aux activités non poursuivies.

4.10 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.

4.11 Instruments financiers, évaluation des actifs et passifs financiers

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.

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 de participation cotés, la juste valeur correspond au cours de bourse à la date de clôture. Pour les titres de participation non cotés, la valorisation est établie sur la base des états financiers de l'entité. Pour les autres titres immobilisés, 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 éventuelles).

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. Pour les titres cotés sur un marché actif, une baisse de juste valeur prolongée ou significative en deçà de son coût d'acquisition constitue une indication objective de dépréciation.

Les facteurs considérés par le Groupe pour apprécier le caractère prolongé ou significatif d'une baisse de juste valeur sont en général les suivants :

- la perte de valeur est prolongée lorsque le cours de bourse à la clôture est inférieur depuis plus de 18 mois au prix de revient du titre ;
- la perte de valeur est significative lorsqu'une baisse du cours de 30% par rapport au prix de revient du titre est constatée à la clôture.

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 tant que l'instrument n'est pas débouclé. Lors du débouclage, l'inefficacité résiduelle est recyclée sur l'élément couvert ;
- *dérivés de transaction* : les variations de juste valeur du dérivé sont comptabilisées en résultat financier.

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.

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.

Dettes financières

Les emprunts sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Ils sont ensuite comptabilisés :

- à leur valeur nette comptable pour les emprunts obligataires;
- selon la méthode du coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif pour les autres emprunts. 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.

Hierarchie des actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur

Le tableau présentant les actifs et passifs financiers par catégorie de valorisation (voir Note 36.4, page 246) 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.

4.12 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 1^{er} avril 2004, le *goodwill* est maintenu à son coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon les principes comptables français. Le classement et le traitement comptable des regroupements d'entreprises qui

ont eu lieu avant le 1^{er} avril 2004 n'ont pas été modifiés à l'occasion de l'adoption des normes internationales au 1^{er} avril 2004, conformément à la norme IFRS 1 « Première adoption des IFRS ».

Le *goodwill* est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Il est comptabilisé à l'actif du bilan.

Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur annuel ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause celle-ci. Les pertes de valeur enregistrées, comme décrit dans la Note 4.15, 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.

4.13 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 4.15, page 189.

Depuis le 1^{er} janvier 2012, les compagnies aériennes sont soumises aux réglementations du marché des ETS (Emission Trading Scheme), comme décrit dans la Note 4.21, page 191 et le paragraphe « Risques crédit carbone » de la Note 36.1, page 236. À ce titre, le Groupe doit acheter des quotas de CO₂ afin de compenser ses émissions. Le Groupe comptabilise les quotas de CO₂ 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 et développements informatiques	1 à 5 ans
Licences	Durée du contrat
Fichiers clients	5 à 12 ans

Les développements informatiques sont amortis sur la même durée d'utilité que celle du logiciel sous-jacent. Dans certains cas dûment documentés, des développements informatiques peuvent être amortis sur une période plus longue.

4.14 Immobilisations corporelles

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).

Immobilisations aéronautiques

Le prix d'acquisition des immobilisations aéronautiques est libellé en devises étrangères. Il est converti au cours du jour du 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 rechange permettant d'assurer l'utilisation de la flotte (activité maintenance) 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.

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 20 ans
Simulateurs de vol	10 à 20 ans
Matériels et outillages	3 à 15 ans

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.

4.15 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 *pro rata* de leur valeur nette comptable.

4.16 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.

4.17 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.

4.18 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 retraite (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 »).

4.19 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. Cette provision, fondée sur un coût standard de shop visit, est calculée en tenant compte des coûts de restitution prévus au contrat et de la probabilité de restitution de l'avion à l'issue du contrat.

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.

4.20 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 « autres produits et charges financiers ».

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.

4.21 Droit d'émission de gaz à effet de serre

Depuis le 1^{er} janvier 2012, les compagnies aériennes sont entrées dans le périmètre des sociétés soumises aux quotas d'émission de CO₂.

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.

4.22 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.

4.23 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 4.15, page 189).

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 1^{er} janvier 2010 et l'a remplacée par la CET (Contribution économique territoriale) qui est composée de deux cotisations : la CFE (Cotisation foncière des entreprises) et la CVAE (Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises). Cette dernière se détermine par application d'un taux sur la valeur ajoutée produite par l'entreprise au cours de l'année. Dans la mesure où le montant de la valeur ajoutée est un montant net de produits et de charges, la CVAE répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2. En conséquence, le montant de la charge relative à la CVAE est présenté sur la ligne « impôts ».

4.24 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.

NOTE 5. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

— Période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe a cédé :

- 49,99% du capital de Servair. À l'issue de cette opération, le contrôle opérationnel de Servair a été transféré à gategroup en application de la gouvernance prévue dans les accords entre Air France et gategroup. Par conséquent, le groupe Servair est consolidé selon la méthode de mise en équivalence depuis le 30 décembre 2016. Les impacts de cette opération sont détaillés dans la *Note 14, page 205* ;
- 100% du capital de Cobalt Ground Solutions Limited. L'impact de cette opération est détaillé dans la *Note 11, page 199*.

— Période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015

Au cours de l'exercice 2015, un certain nombre d'opérations avait été initié au sein du métier *catering* (groupe Servair), notamment :

- acquisition de l'entité Panima, consolidée par intégration globale ;
- prise de contrôle des entités Lomé Catering, Macau Catering Services et Dutyfly Solutions, en conséquence consolidées par intégration globale alors qu'elles l'étaient préalablement par mise en équivalence.

Le *goodwill* généré par l'ensemble de ces opérations s'élevait à 2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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 réseaux : Les revenus du secteur passage réseaux proviennent essentiellement des services de transport de passagers sur vols réguliers ayant un code des compagnies aériennes du Groupe hors Transavia, ce qui inclut les vols opérés par d'autres compagnies aériennes dans le cadre de contrats de partage de codes. Ils incluent également les commissions versées par les partenaires de l'alliance SkyTeam, les revenus des partages de codes, les recettes d'excédent de bagages, les revenus de l'assistance aéroportuaire fournie par le Groupe aux compagnies aériennes tierces et des services liés aux systèmes d'information.

Cargo : Les revenus du secteur cargo 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 cargo 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.

Transavia : Les revenus de ce secteur proviennent de l'activité de transport « *low-cost* » de passagers réalisée par Transavia.

Autres : Les revenus de ce secteur proviennent de diverses prestations fournies par le Groupe, non couvertes par les quatre autres secteurs précités.

Les résultats 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 principalement à l'EBITDAR, l'EBITDA, au résultat d'exploitation courant

et au résultat des activités opérationnelles. Les autres éléments du compte de résultat sont regroupés dans la colonne « non répartis ».

Les transactions intersecteurs sont effectuées et valorisées à des conditions normales de marché.

Information par secteur géographique

— Activité par zone d'origine des ventes

Les activités du Groupe par origine des ventes sont ventilées en huit zones géographiques :

- France métropolitaine ;
- Benelux ;
- Europe (hors France et Benelux) ;
- Afrique ;
- Moyen-Orient, Golfe, Inde (MEGI) ;
- Asie-Pacifique ;
- Amérique du Nord ;
- Antilles, Caraïbes, Guyane, Océan indien, Amérique du Sud (CILA).

Seul le chiffre d'affaires par secteur d'activité est affecté par zone géographique de ventes.

— Activité par zone de destination

Les activités du Groupe par zones de destination sont ventilées en sept secteurs géographiques :

- France métropolitaine ;
- Europe (hors France) et Afrique du Nord ;
- Antilles, Caraïbes, Guyane et Océan indien ;
- Afrique (hors Afrique du Nord), Moyen-Orient ;
- Amérique du Nord, Mexique ;
- Amérique du Sud (hors Mexique) ;
- Asie et Nouvelle Calédonie.

6.1 Informations par secteur d'activité

Période close au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Passage réseaux	Cargo	Mainte- nance	Transavia	Autres	Non répartis	Total
Chiffre d'affaires total	20 947	2 086	4 182	1 218	664	-	29 097
Chiffre d'affaires intersecteurs	(1 265)	(17)	(2 348)	-	(623)	-	(4 253)
Chiffre d'affaires externe	19 682	2 069	1 834	1 218	41	-	24 844
EBITDAR ⁽¹⁾	3 348	(210)	439	197	13	-	3 787
EBITDA ⁽¹⁾	2 429	(215)	439	49	12	-	2 714
Résultat d'exploitation courant	1 057	(244)	238	-	(2)	-	1 049
Résultat des activités opérationnelles	1 103	(234)	253	(1)	(5)	-	1 116
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	(2)	-	(2)	-	(3)	-	(7)
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	-	(293)	(293)
Impôts	-	-	-	-	-	(294)	(294)
Résultat net des activités poursuivies	1 101	(234)	251	(1)	(8)	(587)	522
Amortissements de l'exercice	(1 249)	(37)	(231)	(40)	(14)	-	(1 571)
Autres éléments non monétaires	(522)	56	2	(300)	(359)	(146)	(1 269)
Total actifs	10 619	814	3 281	637	423	7 158	22 932
Passifs sectoriels	7 056	557	1 280	435	24	3 834	13 186
Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	-	9 746	9 746
Total passifs	7 056	557	1 280	435	24	13 580	22 932
Investissements corporels et incorporels (activités poursuivies)	1 466	9	285	210	102	-	2 072

(1) Voir Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les actifs non répartis d'un montant de 7,2 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le Groupe. Ils comprennent notamment les trésoreries et équivalents de trésorerie pour 3,9 milliards d'euros, les actifs de retraite pour 1,5 milliard d'euros, les immobilisations financières pour 0,6 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,3 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,8 milliard d'euros.

Les passifs sectoriels non répartis, d'un montant de 3,8 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel les provisions retraite pour 2,1 milliards d'euros, une partie des autres provisions pour 0,3 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,2 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,2 milliard d'euros.

Les dettes financières, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

Période close au 31 décembre 2015 (retraité) (en millions d'euros)	Passage réseaux	Cargo	Mainte- nance	Transavia	Autres	Non répartis	Total
Chiffre d'affaires total	21 972	2 446	3 990	1 100	668	-	30 176
Chiffre d'affaires intersecteurs	(1 431)	(21)	(2 413)	(1)	(621)	-	(4 487)
Chiffre d'affaires externe	20 541	2 425	1 577	1 099	47	-	25 689
EBITDAR ⁽¹⁾	3 016	(196)	453	122	19	-	3 414
EBITDA ⁽¹⁾	2 124	(210)	453	2	18	-	2 387
Résultat d'exploitation courant	842	(245)	214	(35)	4	-	780
Résultat des activités opérationnelles	1 180	(286)	179	10	(3)	-	1 080
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	(37)	-	1	-	1	-	(35)
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	-	(914)	(914)
Impôts	-	-	-	-	-	(30)	(30)
Résultat net des activités poursuivies	1 143	(286)	180	10	(2)	(944)	101
Amortissements de l'exercice	(1 247)	(48)	(236)	(29)	(13)	-	(1 573)
Autres éléments non monétaires	(386)	23	(27)	21	(239)	(238)	(846)
Total actifs	10 310	879	2 975	460	475	8 236	23 335
Passifs sectoriels	6 693	639	1 007	370	111	5 162	13 982
Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	-	9 353	9 353
Total passifs	6 693	639	1 007	370	111	14 515	23 335
Investissements corporels et incorporels (activités poursuivies)	1 245	15	194	86	107	-	1 647

(1) Voir Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les actifs non répartis d'un montant de 8,2 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le Groupe. Ils comprennent notamment les trésoreries et équivalents de trésorerie pour 4 milliards d'euros, les actifs de retraite pour 1,8 milliard d'euros, les immobilisations financières pour 0,9 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,7 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,8 milliard d'euros.

Les passifs sectoriels non répartis, d'un montant de 5,2 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel les provisions retraite pour 2 milliards d'euros, une partie des autres provisions pour 0,3 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,2 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 1,6 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

Période close au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	France métropolitaine	Benelux	Europe (hors France et Benelux)	Afrique	Moyen- Orient, Golfe et Inde (MEGI)	Asie- Pacifique	Amérique du Nord	Antilles, Caraïbes, Guyane, Océan indien et Amérique du Sud (CILA)	Total
Passage régulier	5 710	1 887	4 168	996	495	1 646	2 838	1 109	18 849
Autres recettes passage	369	100	161	48	4	95	34	22	833
Total passage réseaux	6 079	1 987	4 329	1 044	499	1 741	2 872	1 131	19 682
Transport de cargo	302	263	492	131	70	316	174	156	1 904
Autres recettes cargo	40	15	35	9	9	18	26	13	165
Total cargo	342	278	527	140	79	334	200	169	2 069
Transport Transavia	454	645	89	-	8	2	7	1	1 206
Transavia - autres recettes	5	-	-	-	-	-	6	1	12
Total Transavia	459	645	89	-	8	2	13	2	1 218
Maintenance	1 072	637	23	-	-	1	101	-	1 834
Autres	10	29	2	-	-	-	-	-	41
Total	7 962	3 576	4 970	1 184	586	2 078	3 186	1 302	24 844

Période close au 31 décembre 2015 (retraité)

(en millions d'euros)	France métropolitaine	Benelux	Europe (hors France et Benelux)	Afrique	Moyen- Orient, Golfe et Inde (MEGI)	Asie- Pacifique	Amérique du Nord	Antilles, Caraïbes, Guyane, Océan indien et Amérique du Sud (CILA)	Total
Passage régulier	5 823	1 799	4 362	1 051	505	1 957	2 970	1 240	19 707
Autres recettes passage	346	144	144	57	5	91	24	23	834
Total passage réseaux	6 169	1 943	4 506	1 108	510	2 048	2 994	1 263	20 541
Transport de cargo	313	299	617	156	58	412	244	164	2 263
Autres recettes cargo	30	13	37	9	9	20	24	20	162
Total cargo	343	312	654	165	67	432	268	184	2 425
Transavia	390	647	50	-	4	2	6	-	1 099
Maintenance	943	511	25	-	-	-	98	-	1 577
Autres	14	32	-	-	-	-	-	1	47
Total	7 859	3 445	5 235	1 273	581	2 482	3 366	1 448	25 689

Chiffre d'affaires externe du transport aérien par destination

Période close au 31 décembre 2016

(en millions d'euros)	France métropolitaine	Europe (hors France) et Afrique du Nord	Antilles, Caraïbes, Guyane et Océan indien	Afrique (hors Afrique du Nord) et Moyen- Orient	Amérique du Nord, Mexique	Amérique du Sud (hors Mexique)	Asie et Nouvelle- Calédonie	Total
Passage régulier	1 827	4 346	1 524	2 556	3 906	1 650	3 040	18 849
Transport de cargo	2	30	141	406	446	347	532	1 904
Transport Transavia	21	1 144	-	40	-	-	-	1 205
Total	1 850	5 520	1 665	3 002	4 352	1 997	3 572	21 958

Période close au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	France métropolitaine	Europe (hors France) et Afrique du Nord	Antilles, Caraïbes, Guyane et Océan indien	Afrique (hors Afrique du Nord) et Moyen- Orient	Amérique du Nord, Mexique	Amérique du Sud (hors Mexique)	Asie et Nouvelle- Calédonie	Total
Passage régulier	1 902	4 538	1 504	2 590	4 036	1 772	3 365	19 707
Transport de cargo	3	39	141	467	535	398	680	2 263
Transavia	28	1 037	-	34	-	-	-	1 099
Total	1 933	5 614	1 645	3 091	4 571	2 170	4 045	23 069

NOTE 7. CHARGES EXTERNES

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)	2016	2015 retraité
Carburant avions	4 597	6 183
Affrètements aéronautiques	424	430
Redevances aéronautiques	1 900	1 947
Commissariat	445	462
Achat d'assistance en escale	1 565	1 536
Achats et consommations d'entretien aéronautique	2 469	2 372
Frais commerciaux et de distribution	905	896
Autres frais	1 958	1 942
Total	14 263	15 768
Hors carburant	9 666	9 585

Une partie des charges externes (notamment les coûts de carburant avions, achats et consommations d'entretien aéronautique) est soumise à la variation du cours du dollar US. Les couvertures associées sont présentées en Note 10.

NOTE 8. FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Frais de personnel

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre
(en millions d'euros)

	2016	2015 retraité
Salaires et traitements	5 234	5 295
Charges de retraite à cotisations définies	580	563
Charges de retraite à prestations définies	238	294
Autres charges sociales	1 056	1 080
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions	54	-
Coûts du personnel intérimaire	155	160
Autres	157	72
Total	7 474	7 464

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 de retraite à cotisations définies ».

La ligne « Charges relatives aux paiements fondés sur des actions » inclut, au 31 décembre 2016, un montant de 54 millions d'euros en lien avec l'accord collectif conclu en août 2015 entre KLM et le syndicat de pilotes VNV, tel que décrit en *Note 30, page 220*.

La ligne « Autres » inclut, au 31 décembre 2016, un montant de 148 millions d'euros de charges d'intéressement (contre 69 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Effectifs moyens de la période

	2016	2015 retraité
Pilotes	7 673	7 856
Personnel navigant commercial	20 942	21 287
Personnel au sol	53 560	54 859
Personnel intérimaire	2 427	2 455
Total	84 602	86 457

NOTE 9. AMORTISSEMENTS, DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS

Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015 retraité
Amortissements		
Immobilisations incorporelles	127	108
Immobilisations aéronautiques	1 234	1 246
Autres immobilisations corporelles	210	219
	1 571	1 573
Dépréciations et provisions		
Stocks	(9)	(6)
Créances	(9)	6
Provisions	112	34
	94	34
Total	1 665	1 607

Les variations d'amortissements des immobilisations sont présentées dans les *Notes 18 et 20, page 209 et page 211.*

Les mouvements au bilan du poste « provisions » sont détaillés dans la *Note 32.*

Les variations des dépréciations relatives aux stocks et aux créances sont présentées dans les *Notes 25, 26 et 27, page 216 et 217.*

NOTE 10. AUTRES PRODUITS ET CHARGES

Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015 retraité
Production capitalisée	767	875
Exploitation conjointe de lignes passage et cargo	(89)	(87)
Couverture sur flux d'exploitation (<i>change</i>)	155	310
Autres	9	12
Total	842	1 110

NOTE 11. AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre
(en millions d'euros)

	2016	2015
Changement sur plans de retraite	-	20
Dépréciation d'actifs immobilisés détenus en vue de la vente	-	(4)
Charges de restructuration	(157)	(159)
Résultat sur cession de <i>s/ots</i> (créneaux d'atterrissages/décollages)	49	230
Résultat sur cession de titres disponibles à la vente	133	221
Résultat sur cession de filiales et participations	13	3
Autres	8	(6)
Autres produits et charges non courants	46	305

Période close au 31 décembre 2016

Charges de restructuration

Au 31 décembre 2016, ce poste comprend essentiellement :

- une provision de 137 millions d'euros relative au plan de départs volontaires annoncé par Air France en février 2016 (voir Note 3.1);
- une provision de 8 millions d'euros au titre de divers plans de départs volontaires initiés au sein des établissements Air France localisés à l'étranger;
- une provision complémentaire de 13 millions d'euros au titre des plans de restructuration de KLM.

Cession de *s/ots* (créneaux d'atterrissages/décollages)

Au cours du premier semestre 2016, le Groupe a transféré à deux autres compagnies aériennes deux paires de *s/ots* à Londres Heathrow. Le montant comptabilisé au 31 décembre 2016 au titre de cette opération s'élève à 49 millions d'euros.

Résultat sur cession de titres disponibles à la vente

Le Groupe a cédé, le 23 décembre 2016, un bloc de 4,95 millions d'actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA (« Amadeus »), représentant environ 1,13% du capital de la société.

Cette transaction a généré :

- un résultat sur cession de titres disponibles à la vente de 133 millions d'euros dans la partie « Autres produits et charges non courants » du compte de résultat;
- un produit de trésorerie de 201 millions d'euros.

À l'issue de cette opération, le Groupe conserve 4,95 millions de titres Amadeus. La valeur de ces titres est couverte par l'opération de couverture mise en mai et juin 2016.

Résultat sur cession de filiales et participations

Au 31 décembre 2016, ce poste comprend :

- l'impact du reclassement en « titres disponibles à la vente » de deux participations antérieurement mises en équivalence, pour un montant total de 8 millions d'euros;

- le résultat de cession de la filiale Cobalt Ground Solutions Limited, pour un montant de 5 millions d'euros. La trésorerie encaissée au titre de cette cession s'élève à 15 millions d'euros.

Autres

Au 31 décembre 2016, ce poste comprend essentiellement :

- le produit de cession de deux terrains pour un montant total de 13 millions d'euros;
- une charge de 7 millions d'euros provisionnée au titre de deux contrats de location déficitaire de B747 de la société Martinair.

Période close au 31 décembre 2015

Changement sur plans de retraite

Suite à une renégociation des plans de retraite des pilotes KLM et Transavia Airlines C.V, le Groupe a enregistré, au 31 décembre 2015, un produit net de 20 millions d'euros en « Autres produits et charges non courants », tel que décrit en Note 31.3.

Charges de restructuration

Au 31 décembre 2015, ce poste comprenait :

- une provision de 56 millions d'euros relative aux plans de départs volontaires annoncés par Air France en février 2015;
- une provision de 40 millions d'euros concernant un plan de départs volontaires relatif aux pilotes Martinair;
- une provision de 31 millions d'euros concernant un plan de départs volontaires annoncé par KLM en juin 2015.

Par ailleurs, ce poste comprenait également :

- une provision de 22 millions d'euros relative aux plans de départs volontaires annoncés par le groupe HOP! dans le cadre de sa réorganisation et du rapprochement initié entre plusieurs entités du Groupe;
- une provision de 11 millions d'euros au titre de plans de départs volontaires initiés au sein des filiales et établissements Air France et KLM localisés à l'étranger.

Cession de *slots* (créneaux d'atterrissages/décollages)

Le 21 octobre 2015, le Groupe a transféré à Delta Air Lines six paires de *slots* à Londres Heathrow pour un montant total de 247 millions d'euros, générant une plus-value de 230 millions d'euros.

Résultat sur cession de titres disponibles à la vente

Le 15 janvier 2015, le Groupe avait cédé un bloc de 9 857 202 actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA (« Amadeus »), représentant environ 2,2% du capital de la société.

Cette transaction avait généré :

- un résultat sur cession de titres disponibles à la vente de 218 millions d'euros dans la partie « Autres produits et charges non courants » du compte de résultat ;
- un produit de trésorerie de 327 millions d'euros.

À l'issue de cette opération, le Groupe conservait 9,9 millions de titres Amadeus. La valeur de ces titres était couverte par l'opération de couverture mise en place le 25 novembre 2014.

NOTE 12. AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre
(en millions d'euros)

	2016	2015 retraité
Produits des valeurs mobilières de placement	12	17
Autres produits financiers	37	45
Produits financiers	49	62
Intérêts sur emprunts	(183)	(230)
Intérêts sur contrat de location-financement	(57)	(68)
Intérêts intercalaires capitalisés	11	14
Autres charges financières	(80)	(88)
Coût de l'endettement financier brut	(309)	(372)
Coût de l'endettement financier net	(260)	(310)
Résultat de change	(105)	(360)
Variation de juste valeur des instruments financiers	84	(178)
Dont :		
– dérivés carburant	99	(163)
– dont dérivés change	(4)	(9)
– dont dérivés taux	3	(4)
– autres dérivés	(14)	(2)
Dotation nette aux provisions	55	(28)
Autres	(67)	(38)
Autres produits et charges financiers	(33)	(604)
Total	(293)	(914)

Coût de l'endettement financier net

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 2016, le coût de l'endettement financier brut inclut un montant de 22 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 (contre 36 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Résultat de change

Au 31 décembre 2016, le résultat de change inclut principalement :

- une perte de change latente liée à la dette en yen pour 47 millions d'euros, à la dette en dollar pour 21 millions d'euros ;
- une perte de change latente de 17 millions d'euros sur les provisions liées à la réévaluation de la part dollar des provisions de maintenance.

Au 31 décembre 2015, le résultat de change incluait notamment :

- une perte de change latente sur la dette nette de 188 millions d'euros liée principalement à l'appréciation du dollar, du franc suisse et du yen par rapport à l'euro ainsi qu'à un ajustement

complémentaire de la valeur de la trésorerie bloquée au Venezuela ;

- une perte de change latente de 112 millions d'euros sur les provisions, principalement liée à la réévaluation de la part dollar des provisions maintenance.

Dotation nette aux provisions

Au 31 décembre 2016, le Groupe a repris une provision de 41 millions d'euros couvrant les intérêts de retard sur l'amende infligée dans le cadre du litige en matière de législation anti trust dans le secteur du fret aérien, la Commission européenne n'ayant pas fait appel avant le 29 février 2016 de la décision du tribunal de l'Union Européenne.

Au 31 décembre 2015, le montant des dotations nettes aux provisions comprenait notamment la constitution d'une provision sur les titres GOL.

Autres

Au 31 décembre 2016, cette ligne comprend les effets de désactualisation des provisions à long terme à hauteur de 59 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, cette ligne comprenait essentiellement les effets de désactualisation des provisions à long terme (charge

de 57 millions d'euros) et le gain sur rachat par KLM de l'emprunt subordonné en Francs suisses pour 26 millions d'euros.

NOTE 13. IMPÔTS

13.1 Charge d'impôt

La charge d'impôts courants et d'impôts différés se décomposent comme suit :

Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015 retraité
(Charge)/produit d'impôt courant	(31)	(20)
Variation des différences temporaires	(99)	189
Impact de la CVAE	3	3
(Utilisation/désactivation)/activation des déficits fiscaux	(167)	(202)
(Charge)/produit d'impôt différé des activités poursuivies	(263)	(10)
Total	(294)	(30)

La charge d'impôt courant correspond aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de la période, en fonction des règles en vigueur dans les différents pays et des conventions spécifiques.

— Groupe fiscal français

En France, les déficits sont indéfiniment reportables. Toutefois, une limitation dans le montant des déficits fiscaux imputables chaque année existe à hauteur de 50% du montant du bénéfice de la période au-delà du premier million d'euros. L'horizon de recouvrabilité des impôts différés actifs sur pertes fiscales est de sept ans, en cohérence avec la visibilité opérationnelle du Groupe.

La Loi de Finances 2017, votée en décembre 2016, prévoit une baisse du taux d'impôt sur les sociétés de 34,43% à 28,92% applicable au groupe fiscal français à compter de l'année 2020. L'impact de ce changement de taux s'est traduit par une diminution des impôts différés actifs, et donc une charge d'impôt différé, de 102 millions d'euros.

— Groupe fiscal néerlandais

Aux Pays-Bas, les déficits fiscaux peuvent être reportables sur une durée de neuf ans, sans limitation dans le montant de récupération imputable chaque année.

Au 31 décembre 2016, la charge d'impôt du groupe fiscal néerlandais comprend un montant positif de 70 millions d'euros. Ce montant correspond à l'utilisation de déficits fiscaux non activés. Ces impôts différés actifs sur déficits fiscaux non activés concernent le Groupe fiscal néerlandais à hauteur de 65 millions d'euros et la société Martinair préalablement à son entrée dans le Groupe d'intégration fiscale néerlandais à hauteur de 5 millions d'euros. L'horizon de recouvrabilité des pertes fiscales est de 3 ans.

Au 31 décembre 2015, certains principes comptables utilisés pour la détermination du résultat fiscal du groupe KLM ont été modifiés. Le bénéfice fiscal a en conséquence augmenté de 730 millions d'euros en 2015. Cette baisse des déficits fiscaux a été compensée par une augmentation des différences temporaires dans les mêmes proportions.

13.2 Impôts différés comptabilisés dans les capitaux propres (part de la société mère)

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2016	2015
Autocontrôle	2	-
Coupons sur titres subordonnés	13	6
Éléments recyclables du résultat global	(352)	(48)
Actifs disponibles à la vente	7	12
Instruments dérivés	(359)	(60)
Éléments non recyclables du résultat global	114	(295)
Retraites	114	(295)
Total	(223)	(337)

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 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2016	2015 retraité
Résultat avant impôt	823	166
Taux d'impôt applicable en France	34,43%	34,43%
Impôt théorique selon le taux d'imposition en vigueur en France	(283)	(56)
Différence de taux d'imposition en France/étranger	56	10
Éléments non déductibles ou non imposables	68	67
Variation des actifs d'impôts différés non reconnus	(20)	(40)
Impact du changement de taux d'impôt	(102)	-
Impact de la CVAE	(18)	(16)
Autres	5	5
Impôt	(294)	(30)
Taux d'impôt réel	35,8%	18,2%

Le taux d'impôt en vigueur en France à échéance 2016 s'élève à 34,43%. L'impôt différé a été calculé sur cette même base pour les montants se reversant avant le 1^{er} janvier 2020 et à 28,92% pour ceux se reversant ultérieurement à cette date. L'impact de

ce changement de taux est présenté sur la ligne « impact du changement de taux d'impôt ».

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)	1 ^{er} janvier 2016 (retraité) ⁽¹⁾	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en autres éléments du résultat global	Montants reconnus en capitaux propre	Variation de périmètre	Reclassement et autres	31 décembre 2016
Immobilisations aéronautiques	(1 193)	(43)	-	-	-	2	(1 234)
Actifs de retraite	(396)	(19)	101	-	-	(1)	(315)
Dettes financières	845	(5)	-	13	-	(4)	849
Titres de transport émis non utilisés	214	(5)	-	-	-	-	209
Débiteurs et créditeurs divers	306	(42)	(359)	-	-	-	(95)
Provisions	248	(15)	13	-	(5)	(4)	237
Autres	(346)	33	7	2	4	(1)	(301)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	1 013	(167)	-	-	(13)	5	838
Impôts différés actif/(passif) nets	691	(263)	(238)	15	(14)	(3)	188

(en millions d'euros)	1 ^{er} janvier 2015 (retraité)	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en autres éléments du résultat global	Montants reconnus en capitaux propre	Variation de conversion	Reclassement et autres	31 décembre 2015 (retraité) ⁽¹⁾
Immobilisations aéronautiques	(1 163)	(30)	-	-	-	-	(1 193)
Actifs de retraite	(297)	(12)	(87)	-	-	-	(396)
Dettes financières	763	76	-	6	-	-	845
Titres de transport émis non utilisés	165	49	-	-	-	-	214
Débiteurs et créditeurs divers	365	-	(59)	-	-	-	306
Provisions	344	111	(210)	-	2	1	248
Autres	(359)	(2)	13	-	-	2	(346)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	1 210	(202)	-	-	1	4	1 013
Impôts différés actif/(passif) nets	1 028	(10)	(343)	6	3	7	691

(1) Voir la Note 2.

— Groupe fiscal français

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale française s'élèvent à 600 millions d'euros au 31 décembre 2016, avec pour base 2 036 millions d'euros. La position globale d'impôts différés sur le groupe fiscal français est un actif net de 117 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, les impôts différés activés au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale française s'élevaient à 710 millions d'euros avec pour base 2 062 millions d'euros.

— Groupe fiscal néerlandais

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale néerlandaise s'élèvent à 220 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 274 millions d'euros au 31 décembre 2015, avec pour base respective 882 millions d'euros et 1 107 millions d'euros.

13.5 Actifs d'impôt différé non reconnus

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Base	Impôt	Base	Impôt
Différences temporelles déductibles	807	276	731	248
Pertes fiscales	5 120	1 475	5 105	1 721
Total	5 927	1 751	5 836	1 969

— Groupe fiscal français

Au 31 décembre 2016, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés se traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 1 667 millions d'euros (soit une base de 5 615 millions d'euros), dont 1 396 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 271 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions restructuration et retraites).

Au 31 décembre 2015, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés s'était traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 1 827 millions d'euros (soit une base de 5 306 millions d'euros), dont 1 586 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 241 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions restructuration et retraites).

— Groupe fiscal néerlandais

Aux 31 décembre 2016, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés s'est traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 17 millions d'euros (soit une base de 68 millions d'euros), entièrement constitué de pertes fiscales.

Les autres actifs d'impôt non reconnus correspondent pour l'essentiel à une partie des déficits fiscaux de filiales des groupes Air France et KLM n'appartenant, ainsi qu'aux déficits reportables de certaines filiales anglaises du groupe.

NOTE 14. RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre
(en millions d'euros)

	2016	2015 retraité
Résultat net du groupe Servair	13	26
Résultat de cession de filiales et participations	123	-
Réévaluation des titres mis en équivalence	134	-
Résultat net des activités non poursuivies	270	26

Résultat net du groupe Servair

Aux 31 décembre 2016 et 2015, la décomposition du résultat du groupe Servair (voir Notes 2 et 3.1), nette des intragroupes est la suivante :

Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015 retraité
Chiffre d'affaires	402	371
EBITDAR	56	60
EBITDA	56	60
<i>Résultat d'exploitation courant</i>	50	36
Éléments non courant	(7)	(1)
<i>Résultat des activités opérationnelles</i>	43	35
Résultat financier	2	(1)
<i>Résultat avant impôt</i>	45	34
Impôt	(21)	(13)
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence et intérêts minoritaires	(11)	5
Résultat net des activités non poursuivies	13	26

Résultat de cession de filiales et participations

À la suite de l'acquisition de gategroup par HNA intervenue le 22 décembre 2016, Air France et gategroup ont finalisé l'accord de cession à gategroup de 49,99% du capital de Servair. La plus-value réalisée sur cette opération s'élève à 123 millions d'euros. La trésorerie encaissée au titre de cette cession s'élève à 218 millions d'euros.

Réévaluation des titres mis en équivalence

À l'issue de l'opération de cession de 49,99% du capital de Servair, son contrôle opérationnel a été transféré à gategroup en application de la gouvernance prévue dans les accords entre Air France et gategroup. Par conséquent, le groupe Servair est consolidé selon la méthode de mise en équivalence depuis le 30 décembre 2016. Conformément à IFRS 10, la quote-part conservée a été réévaluée à sa juste valeur. Celle-ci a été déterminée sur la base de la valeur de la transaction. L'impact de la réévaluation s'élève à 134 millions d'euros.

NOTE 15. ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE ET PASSIFS LIÉS AUX ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

— Période close au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, le poste « Actifs détenus en vue de la vente » incluait la juste valeur de huit appareils destinés à être cédés, pour un montant total de 4 millions d'euros.

NOTE 16. RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE PAR ACTION

16.1 Résultat net – 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 :

– Résultats retenus pour le calcul du résultat de base par action

Exercice clos au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015 retraité
Résultat net – propriétaires de la société mère	792	118
Résultat net des activités poursuivies – propriétaires de la société mère	522	92
Résultat net des activités non poursuivies – propriétaires de la société mère	270	26
Coupons sur titres subordonnés	(25)	(18)
Résultat net de base – propriétaires de la société mère	767	100
Résultat net de base des activités poursuivies – propriétaires de la société mère	497	74
Résultat net de base des activités non poursuivies – propriétaires de la société mère	270	26

– Résultats retenus pour le calcul du résultat dilué par action

Exercice clos au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015 retraité
Résultat net de base – propriétaires de la société mère	812	118
Résultat net de base des activités poursuivies – propriétaires de la société mère	542	92
Résultat net de base des activités non poursuivies – propriétaires de la société mère	270	26
Effet des actions ordinaires potentielles sur le résultat : intérêts versés sur les obligations convertibles (<i>net d'impôt</i>)	(25)	(18)
Résultat net – propriétaires de la société mère (<i>retenu pour le calcul du résultat dilué par action</i>)	787	100

Les titres subordonnés étant considérés comme des actions préférentielles, les coupons sont intégrés dans le montant du résultat de base par action.

Rapprochement du nombre d'actions utilisé pour le calcul des résultats par action

Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre	2016	2015
Nombre moyen pondéré :		
— d'actions ordinaires émises	300 219 278	300 219 278
— d'actions propres achetées dans le cadre des plans d'options d'achat	(1 116 420)	(1 116 420)
— d'autres actions propres achetées	(2 877 251)	(3 040 345)
Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat de base par action	296 225 607	296 062 513
Conversion des OCEANE	53 386 532	-
Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué par action	349 612 139	296 062 513

16.2 Instruments non dilutifs

Le groupe Air France-KLM ne possède aucun instrument non dilutif au 31 décembre 2016.

16.3 Instruments émis postérieurement à la clôture

Aucun instrument n'a été émis postérieurement à la clôture.

NOTE 17. GOODWILL

17.1 Détail des goodwill

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2016			2015		
	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette
Passage réseaux	195	-	195	195	-	195
Cargo	1	-	1	1	-	1
Maintenance	26	(5)	21	25	(4)	21
Autres	1	-	1	31	(1)	30
Total	223	(5)	218	252	(5)	247

17.2 Variation de la valeur nette des goodwill

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2016	2015
Solde en début de période	247	243
Variation de périmètre	(30)	2
Variation de la conversion	1	2
Solde en fin de période	218	247

NOTE 18. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Marques et <i>s/ots</i>	Fichiers clients	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute				
Montant au 31 décembre 2014	297	109	1 270	1 676
Acquisitions	-	-	174	174
Cessions	(17)	-	(74)	(91)
Transfert	-	-	(2)	(2)
Montant au 31 décembre 2015	280	109	1 368	1 757
Acquisitions	-	-	210	210
Variation de périmètre	-	-	(29)	(29)
Cessions	-	-	(53)	(53)
Transfert	-	-	-	-
Montant au 31 décembre 2016	280	109	1 496	1 885
Amortissements				
Montant au 31 décembre 2014	(4)	(106)	(557)	(667)
Amortissements de la période	(1)	(1)	(109)	(111)
Reprises sur cessions	-	-	36	36
Transfert	-	-	3	3
Montant au 31 décembre 2015	(5)	(107)	(627)	(739)
Amortissements de la période	(1)	(1)	(125)	(127)
Reprises sur cessions	-	-	32	32
Variation de périmètre	-	-	19	19
Transfert	-	-	(4)	(4)
Montant au 31 décembre 2016	(6)	(108)	(705)	(819)
Valeur nette				
Au 31 décembre 2015	275	2	741	1 018
Au 31 décembre 2016	274	1	791	1 066
Dont :				
— activité passage réseaux	263			
— activité autres	5			
— activité maintenance	5			
— activité cargo	1			

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées :

- des marques KLM et Transavia ainsi que des *s/ots* (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

Au 31 décembre 2016

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*»).

La valeur recouvrable des actifs des UGT (autres que cargo) a été déterminée par référence à la valeur d'utilité au 31 décembre 2016. Pour ces UGT, les tests ont été réalisés sur la base d'un plan cible à trois ans du Groupe, validé par la direction.

La valeur recouvrable des actifs de l'UGT cargo a été déterminée par référence à sa valeur de marché, estimée d'après des valeurs d'évaluateurs, tant pour la flotte que pour les principaux autres actifs corporels. Les dépréciations comptabilisées historiquement sur les actifs corporels de cette UGT ont toutes été reprises au fur et à mesure de la cession de la flotte correspondante.

La valeur recouvrable des actifs de l'UGT cargo étant déterminée par référence à la valeur de marché, elle présente une sensibilité

à la variation du dollar. Une baisse du dollar par rapport à l'euro de 20% n'aurait pas d'influence sur le résultat du test sur l'UGT cargo évalué au 31 décembre 2016.

Le taux d'actualisation utilisé pour le test est le coût moyen pondéré du capital. Celui-ci s'élève à 7% à fin décembre 2016, contre 7,1% à fin décembre 2015.

À l'issue du test précité, aucune dépréciation n'est à constater sur les UGT du Groupe.

Une variation à la hausse de 50 points de base du coût moyen pondéré du capital n'aurait pas d'influence sur le résultat des tests par UGT du Groupe évalués au 31 décembre 2016. Une baisse de 50 points de base du taux de croissance long terme n'aurait pas non plus d'impact sur la valeur des UGT à cette date. Il en est de même pour une variation à la baisse de 50 points de base de la marge d'exploitation cible.

Au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, aucune dépréciation n'a été constatée sur les UGT du Groupe.

NOTE 20. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Immobilisations aéronautiques					Autres immobilisations corporelles					Total
	Avions en pleine propriété	Avions en location financement	Actifs en cours de construction	Autres	Total	Terrains et constructions	Matériels et installations	Actifs en cours de construction	Autres	Total	
Valeur brute											
Au 31 décembre 2014	8 350	6 883	543	2 296	18 072	2 805	1 368	135	907	5 215	23 287
Acquisitions	163	129	1 110	86	1 488	44	38	94	15	191	1 679
Cessions	(621)	(111)	(4)	(191)	(927)	(5)	(19)	(7)	(32)	(63)	(990)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	5	5	1	2	13	13
Couverture de change	-	-	(112)	-	(112)	-	-	-	-	-	(112)
Transfert	981	(162)	(1 024)	166	(39)	40	(86)	(140)	163	(23)	(62)
Écart de conversion	-	-	-	-	-	1	4	-	1	6	6
Perte de valeur	(4)	-	-	-	(4)	(1)	-	-	-	(1)	(5)
Au 31 décembre 2015	8 869	6 739	513	2 357	18 478	2 889	1 310	83	1 056	5 338	23 816
Acquisitions	225	8	1 375	118	1 726	5	42	117	28	192	1 918
Cessions	(1 184)	(158)	(1)	(242)	(1 585)	(33)	(111)	(1)	(41)	(186)	(1 771)
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	(159)	(60)	(4)	(127)	(350)	(350)
Couverture de change	-	-	(16)	-	(16)	-	-	-	-	-	(16)
Transfert	963	67	(1 255)	158	(67)	21	31	(80)	5	(23)	(90)
Écart de conversion	-	-	-	-	-	(2)	-	-	-	(2)	(2)
Au 31 décembre 2016	8 873	6 656	616	2 391	18 536	2 721	1 212	115	921	4 969	23 505
Amortissements											
Au 31 décembre 2014	(5 371)	(2 936)	-	(1 037)	(9 344)	(1 723)	(1 003)	-	(739)	(3 465)	(12 809)
Amortissements de la période	(673)	(423)	-	(123)	(1 219)	(124)	(70)	-	(44)	(238)	(1 457)
Reprises sur cessions	580	111	-	126	817	5	17	-	25	47	864
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	(1)	(3)	-	(2)	(6)	(6)
Transfert	(400)	401	-	10	11	17	89	-	(110)	(4)	7
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	(2)	-	-	(2)	(2)
Au 31 décembre 2015	(5 864)	(2 847)	-	(1 024)	(9 735)	(1 826)	(972)	-	(870)	(3 668)	(13 403)
Amortissements de la période	(572)	(460)	-	(144)	(1 176)	(110)	(67)	-	(33)	(210)	(1 386)
Reprises sur cessions	1 134	158	-	142	1 434	30	48	-	40	118	1 552
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	119	44	-	94	257	257
Transfert	(505)	514	-	51	60	4	9	-	-	13	73
Écart de conversion	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	1
Au 31 décembre 2016	(5 807)	(2 635)	-	(975)	(9 417)	(1 782)	(938)	-	(769)	(3 489)	(12 906)
Valeur nette											
Au 31 décembre 2015	3 005	3 892	513	1 333	8 743	1 063	338	83	186	1 670	10 413
Au 31 décembre 2016	3 066	4 021	616	1 416	9 119	939	274	115	152	1 480	10 599

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 39* de ces états financiers.

Les engagements d'achats d'immobilisations sont donnés dans les Notes 38 et 39 de ces états financiers.

La valeur nette des immobilisations corporelles financées par location financement est de 4 356 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 4 373 millions d'euros au 31 décembre 2015.

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)	2016	2015 retraité
Acquisition d'immobilisations corporelles	1 915	1 526
Acquisition d'immobilisations incorporelles	210	174
Part des acquisitions non encore payée et intérêts intercalaires	(53)	(53)
Sous total	2 072	1 647
Acquisition liée aux activités non poursuivies	-	(19)
Total	2 072	1 628

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 et co-entreprises :

(en millions d'euros)	Passage réseaux	Maintenance	Groupe Servair	Autres	Total
Valeur des titres au 31 décembre 2014	30	43	41	25	139
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	(37)	1	5	1	(30)
Distribution de dividendes	-	-	(2)	-	(2)
Variation de périmètre	-	3	(2)	2	3
Autres variations	2	-	-	-	2
Écart de conversion	2	1	3	-	6
Valeur des titres au 31 décembre 2015	(3)	48	45	28	118
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	(5)	(1)	-	4	(2)
Distribution de dividendes	-	-	-	(5)	(5)
Variation de périmètre	-	-	(44)	-	(44)
Autres variations	7	2	218	(5)	222
Augmentation de capital	-	-	-	3	3
Écart de conversion	1	-	(1)	-	-
Valeur des titres au 31 décembre 2016	-	49	218	25	292

Passage réseaux

Aux 31 décembre 2016 et 2015, les titres mis en équivalence liés au secteur passage sont essentiellement constitués de la société Kenya Airways, compagnie aérienne basée à Nairobi, sur laquelle le Groupe exerce une influence notable.

Les états financiers de Kenya Airways au 31 mars 2016 incluent un chiffre d'affaires de 1 041 millions d'euros, un résultat net de (235) millions d'euros, des capitaux propres de (314) millions d'euros et un total bilan de 1 393 millions d'euros.

La valeur de marché des titres de cette société cotée s'élève à 21 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Compte tenu de la situation nette de cette entité, la valeur des titres Kenya Airways est nulle dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2016.

Maintenance

Aux 31 décembre 2016 et 2015, les titres mis en équivalence liés au secteur maintenance sont essentiellement constitués de partenariats de type co-entreprises conclus par le Groupe dans le cadre du développement mondial de son activité maintenance. Ces partenariats, dont les zones d'implantation et pourcentage de détention sont listées en Note 43.2, ont été conclus soit avec des compagnies aériennes, soit avec des acteurs indépendants du marché de la maintenance.

Groupe Servair

Le groupe Servair est la première entreprise française de commissariat aérien. Avec près de 45 implantations dans 26 pays et environ 9 500 collaborateurs, Servair dispose d'une position leader à Paris et en Afrique. Servair compte environ 120 compagnies aériennes clientes à travers le monde et propose un ensemble de services regroupés autour de trois pôles d'activités : la restauration en vol et collective, les services aéroportuaires et des services complémentaires comme l'engineering et intégration de services.

Au 31 décembre 2015, la société Servair étant contrôlée par Air France, les titres mis en équivalence correspondaient aux partenariats de type co-entreprises conclus dans le cadre du développement mondial de l'activité *catering* du groupe Servair.

En mars 2016, Air France s'était engagé dans un processus d'ouverture du capital du groupe Servair. Depuis cette date, Servair et ses filiales étaient présentés en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

À la suite de l'acquisition de gategroup par HNA intervenue le 22 décembre 2016, Air France et gategroup ont finalisé l'accord de cession à gategroup de 49,99% du capital de Servair. À l'issue de cette opération, le contrôle opérationnel de Servair a été transféré à gategroup en application de la gouvernance prévue dans les accords entre Air France et gategroup. Par conséquent, le groupe Servair est consolidé selon la méthode de mise en équivalence depuis le 30 décembre 2016.

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2016 sur les titres mis en équivalence correspondent :

- d'une part à la sortie des titres mis en équivalence détenus directement ou indirectement par Servair au moment du classement en activités non poursuivies pour un montant de (44) millions d'euros;
- d'autre part au reclassement de la quote-part conservée par le Groupe dans le capital de Servair au moment du transfert du contrôle à gategroup. Conformément à la norme IFRS 10, les titres de Servair ont été réévalués à leur juste valeur. Celle-ci a été déterminée sur la base de la valeur de la transaction. Elle s'élève à 218 millions d'euros.

Les états financiers simplifiés du groupe Servair au 31 décembre 2016 sont les suivants :

Compte de résultat simplifié

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)	2016
Chiffre d'affaires	824
Résultat d'exploitation courant	34
Éléments non courant	(8)
Résultat des activités opérationnelles	26
Résultat financier	2
Résultat avant impôt	28
Impôt	(21)
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence et intérêts minoritaires	(11)
Résultat net	(4)

Bilan simplifié

Actif

(en millions d'euros)	31 décembre 2016
Actif non courant	200
Actif courant	250
Total actif	450

Passif et capitaux propres

(en millions d'euros)	31 décembre 2016
Capitaux propres	194
Passif non courant	73
Passif courant	183
Total passif et capitaux propres	450

Autres

Aux 31 décembre 2016 et 2015, les titres mis en équivalence liés aux autres secteurs d'activité du Groupe sont essentiellement constitués de partenariats principalement dans le domaine aéroportuaire. Les zones d'implantation et pourcentage de détention de ces partenariats sont listées en 43.2, page 256.

NOTE 23. ACTIFS DE RETRAITE

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2016	2015
Solde en début de période	1 773	1 409
(Charge)/produit de la période	(111)	(159)
Paiement des cotisations au fonds	170	190
Reclassement	-	(25)
Revalorisation à la juste valeur	(370)	358
Solde en fin de période	1 462	1 773

L'analyse de ces actifs de pensions est présentée en *Note 31, page 220*.

Suite à une renégociation du plan de retraite des pilotes KLM, le Groupe avait enregistré, au 31 décembre 2015, une charge de 25 millions d'euros en non courant.

NOTE 24. AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2016		2015	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Actifs disponibles à la vente				
Titres de participation disponibles	-	29	-	29
Titres de participation nantis	-	214	-	403
Actifs de transaction				
Valeurs mobilières de placement	38	15	406	60
Comptes de trésorerie nantis	50	-	411	-
Prêts et créances				
Dépôts liés aux locations financières (<i>obligations</i>)	19	279	-	204
Autres dépôts liés aux locations financières	9	327	131	322
Autres prêts et créances	14	222	19	229
Valeur brute	130	1 086	967	1 247
Dépréciation en début d'exercice	-	(23)	-	(21)
Dotations de l'exercice	-	(9)	-	(2)
Utilisation	-	5	-	-
Variation de périmètre	-	4	-	-
Autres	-	1	-	-
Dépréciation en fin d'exercice	-	(22)	-	(23)
Total	130	1 064	967	1 224

Actifs disponibles à la vente

(en millions d'euros)	Juste valeur	% intérêt	Capitaux propres	Résultat	Cours de bourse (en €)	Date de clôture
Au 31 décembre 2016						
Amadeus ⁽¹⁾	214	1,11%	ND	ND	-	Décembre 2016
Alitalia-CAI	-	1,00%	ND	ND	NA	Décembre 2016
Autres	29	-	-	-	-	-
Total	243					
Au 31 décembre 2015						
Amadeus ⁽¹⁾	403	2,21%	2 297	684	40,69	Décembre 2015
Alitalia-CAI	-	1,04%	(225)	(287)	NA	Décembre 2015
Autres	29	-	-	-	-	-
Total	432					

(1) Société cotée.
ND : non disponible.
NA : non applicable.

Le Groupe a cédé, le 23 décembre 2016, un bloc de 4,95 millions d'actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA (« Amadeus »), représentant environ 1,13% du capital de la société (voir Note 3, page 181).

À l'issue de cette opération, le Groupe conserve 4,95 millions de titres Amadeus. La valeur de ces titres est couverte par une opération de couverture mise en place en mai et juin 2016 (voir Note 36.1, page 236).

Le Groupe avait cédé, le 15 janvier 2015, un bloc de 9 857 202 actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA (« Amadeus »), représentant environ 2,2% du capital de la société.

À l'issue de cette opération, le Groupe conservait 9,9 millions de titres Amadeus. La valeur de ces titres était couverte par une opération de couverture mise en place le 25 novembre 2014.

Actifs de transaction

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.

Prêts et créances

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, en juillet 2012 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 2016, le montant des créances déléguées s'élève à 106 millions d'euros (contre 108 millions d'euros au 31 décembre 2015). L'emprunt associé s'élève à 81 millions d'euros aux 31 décembre 2016 et 2015.

Contrat de prêt de titres

Le Groupe a signé, en mai et juin 2016, un contrat de prêt de titres dans le cadre d'une opération de couverture de la valeur des titres Amadeus.

L'intégralité des 1,11% de titres détenus est prêtée dans le cadre de cette couverture.

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, cargo 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 193 millions d'euros à fin décembre 2016, contre 233 millions au 31 décembre 2015.

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 15 millions aux 31 décembre 2016 et 2015.

Fin décembre 2016, 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) 2016 dont le montant nominal s'élève à 53 millions d'euros (contre 63 millions d'euros à fin décembre 2015). 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.

NOTE 25. STOCKS ET ENCOURS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2016	2015
Pièces de rechanges aéronautiques	591	544
Autres approvisionnements	117	135
Encours de production	11	16
Valeur brute	719	695
Dépréciation en début d'exercice	(162)	(165)
Dotation de l'exercice	(9)	(18)
Reprise de dépréciation suite à des sorties et des cessions	18	22
Écart de conversion	-	(1)
Reclassement	-	(1)
Dépréciation en fin d'exercice	(153)	(163)
Valeur nette	566	532

NOTE 26. CRÉANCES CLIENTS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2016	2015
Compagnies aériennes	354	445
Autres clients :		
– passage réseaux	659	641
– cargo	283	329
– maintenance	598	430
– autres	59	60
Valeur brute	1 953	1 905
Dépréciation en début d'exercice	(105)	(98)
Dotation de l'exercice	(9)	(25)
Utilisation	18	17
Variation de périmètre	10	-
Écart de conversion	(1)	(2)
Reclassement	2	3
Dépréciation en fin d'exercice	(85)	(105)
Valeur nette	1 868	1 800

NOTE 27. AUTRES DÉBITEURS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2016		2015	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Fournisseurs débiteurs	143	-	105	-
État (y compris créances d'impôt sociétés)	115	-	118	-
Instruments dérivés	396	404	480	291
Charges constatées d'avance	173	-	128	-
Débiteurs divers	279	44	310	4
Valeur brute	1 106	448	1 141	295
Dépréciation en début d'exercice	(3)	-	(6)	-
Dotations de l'exercice	-	-	(1)	-
Utilisation	-	-	4	-
Variation de périmètre	2	-	-	-
Dépréciation en fin d'exercice	(1)	-	(3)	-
Valeur nette	1 105	448	1 138	295

Au 31 décembre 2016, les instruments dérivés non courants comprennent un montant de 54 millions d'euros relatifs à la couverture de la dette en devises, contre 37 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Au 31 décembre 2016, les instruments dérivés courants comprennent un montant de 3 millions d'euros relatifs à la couverture de la dette en devises, contre 4 millions d'euros au 31 décembre 2015.

NOTE 28. TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET CONCOURS BANCAIRES

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2016	2015
SICAV (actifs de transaction)	1 856	1 085
Dépôts (actifs de transaction) et comptes à termes	1 349	1 261
Caisses et banques	733	758
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 938	3 104
Concours bancaires	(5)	(3)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	3 933	3 101

NOTE 29. CAPITAUX PROPRES

29.1 Capital

Au 31 décembre 2016, le capital social est composé de 300 219 278 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de un euro. Chaque action confère un droit de vote. Cependant depuis le 3 avril 2016, tout porteur détenant des actions nominatives depuis au moins deux ans dispose d'un droit de vote double.

L'évolution du nombre d'actions en circulation est la suivante :

Au 31 décembre

(en nombre de titres)

	2016	2015
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 21 mai 2015 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 (en dehors des périodes d'offre publique) dans la limite d'un montant total de 150 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 :

Au 31 décembre	En % du capital		En % des droits de vote	
	2016	2015	2016	2015
État français	18	18	27	18
Salariés et anciens salariés	6	7	10	7
Actions détenues par le Groupe	-	1	-	-
Public	76	74	63	75
Total	100	100	100	100

La ligne « Salariés et anciens salariés » regroupe les titres détenus par le personnel et les anciens salariés dans des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE).

Autres titres donnant accès au capital

OCEANE

Voir Note 33.2, page 231.

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'auto-contrôle

	Actions d'auto-contrôle	
	En nombre	En millions d'euros
Au 31 décembre 2014	4 179 804	(86)
Variation de la période	(30 209)	1
Au 31 décembre 2015	4 149 595	(85)
Variation de la période	(3 000 392)	18
Au 31 décembre 2016	1 149 203	(67)

L'ensemble de ces titres est classé en réduction des capitaux propres.

29.4 Titres subordonnés

Afin de consolider sa structure financière pendant la période de mise en œuvre du plan « Perform 2020 », le Groupe a réalisé, au cours de la première quinzaine d'avril 2015, une émission obligataire subordonnée perpétuelle d'un montant total de 600 millions d'euros. Ces titres, de maturité perpétuelle et portant un coupon

annuel de 6,25%, disposent d'une première option de remboursement en octobre 2020 au gré de l'émetteur. Ils sont comptabilisés en capitaux propres, conformément aux dispositions prévues par les normes IFRS. Cette obligataire est subordonnée à toutes les dettes Air France-KLM existantes ou à venir.

Le 3 octobre 2016, Air France-KLM a payé un coupon de 38 millions d'euros relatif à cet instrument.

29.5 Réserves et résultat

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Réserve légale	70	70
Réserves distribuables	176	301
Réserves sur engagements de retraite à prestations définies	(3 094)	(2 660)
Réserves sur instruments dérivés	102	(736)
Réserves sur actifs financiers disponibles à la vente	161	289
Autres réserves	(727)	(943)
Résultat net - propriétaires de la société mère	792	118
Total	(2 520)	(3 561)

Au 31 décembre 2016, 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. PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Le groupe Air France-KLM ne dispose pas de plans de stocks options ou d'instruments de rémunération liés au cours de l'action Air France-KLM dénoués en numéraires d'une valeur significative aux 31 décembre 2016 et 2015 (voir partie 1 du document de référence).

Dans le cadre de l'accord collectif conclu en août 2015 entre KLM et le syndicat de pilotes VNV, Air France-KLM et KLM ont conclu un accord le 8 décembre 2016 avec le VNV et une fondation indépendante créée par le VNV pour les pilotes KLM. Dans le

cadre de cet accord, le Groupe a enregistré une charge de 54 millions d'euros en «charges relatives aux paiements fondés sur des actions» relative aux exercices 2015 et 2016.

Au terme de cet accord, et en contrepartie de l'accord d'août 2015, KLM a financé le 12 décembre 2016 l'acquisition au prix de marché de 3 millions d'actions auto-détenues Air France-KLM par la fondation et a versé un montant de trésorerie d'environ 12 millions d'euros afin que la fondation puisse acquérir des actions Air France-KLM sur le marché.

NOTE 31. PROVISIONS RETRAITE

(en millions d'euros)

Avantages du personnel

Montant au 31 décembre 2014	2 119
<i>dont non courant</i>	2 119
Dotations de l'exercice	94
Reprises pour utilisation	(77)
Revalorisation à la juste valeur	(135)
Écart de conversion	17
Reclassement	(23)
Montant au 31 décembre 2015	1 995
<i>dont non courant</i>	1 995
Dotations de l'exercice	126
Reprises pour utilisation	(67)
Revalorisation à la juste valeur	177
Écart de conversion	(21)
Reclassement	(47)
Montant au 31 décembre 2016	2 119
<i>dont non courant</i>	2 119

Au 31 décembre 2016, l'impact sur la charge de retraite lié aux plans de départs volontaires chez Air France et ses filiales régionales, d'un montant de 46 millions d'euros, a été enregistré en «autres produits et charges non courants» (voir Note 11, page 199). Au 31 décembre 2015, ce montant était de 22 millions d'euros.

31.1 Caractéristiques des principaux régimes à prestation définie

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.

Régime des pilotes KLM – Pays-Bas

Le plan de retraite relatif aux pilotes de la compagnie KLM est un régime à prestations définies fondé sur le salaire moyen, avec réversion au conjoint en cas de décès du bénéficiaire.

Jusqu'en juillet 2016, l'âge de départ à la retraite prévu par le plan est de 56 ans. À partir de juillet 2016, l'âge de départ en retraite va progressivement passer à 58 ans. Sa mise en œuvre sera réalisée sur un rythme semestriel, en quatre étapes. En juillet 2019, l'âge de départ en retraite sera de 58 ans pour tous les membres.

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 est imposé, à hauteur d'environ 123% à 125% de la projection de l'engagement à long terme. La projection de ces engagements est calculée selon des règles de financement locales. Le niveau de financement imposé est fondé sur le nouveau cadre réglementaire (nFTK), applicable depuis le 1^{er} janvier 2015. L'impact du nFTK résulte entre autre en un niveau plus élevé de solvabilité minimale exigée. Les fonds de pension auront en revanche plus de temps pour recouvrer les pertes significatives et immédiates, dans le cadre d'un plan de recouvrabilité à dix ans incluant les futurs retours sur investissements attendus.

Sur la base des critères de la loi néerlandaise, et tel que mis en place par la Banque Centrale néerlandaise, le ratio de financement relatif à ce plan est de 114,6% au 31 décembre 2016, contre 122,9% au 31 décembre 2015.

Si le ratio de couverture est inférieur aux règles de financement précitées, les fonds de pension doivent mettre en place un plan de recouvrabilité ayant pour objectif le respect du ratio de 125% dans les dix ans, incluant les futurs retours sur investissements attendus. Si le seuil n'est pas atteint dans les dix ans, des contributions additionnelles devront être payées par l'entreprise et les salariés (période transitoire de douze ans à partir de 2015). Cependant, en cas d'indexation inconditionnelle et de non-atteinte du ratio de solvabilité, aucun délai n'est accordé pour l'atteinte du niveau de financement exigé. Le régime des pilotes KLM a un accord spécial (STROT Agreement) qui garantit le financement de la revalorisation pour les droits pré-2007 sans condition de moyens.

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.

La baisse des taux d'actualisation au cours de l'exercice 2016 a provoqué la baisse du ratio de couverture. Cette baisse du ratio aurait pu amener KLM à devoir verser une cotisation exceptionnelle très significative sans possibilité d'étalement. En décembre 2016, KLM et le syndicat des pilotes VNV sont parvenus à un accord de financement concernant l'indexation de l'exercice 2017. Cet accord prévoit que KLM et le syndicat des pilotes doivent trouver un accord sur un nouveau plan de retraite sans risque en 2017 et que KLM pourrait supporter une cotisation d'un maximum de 94 millions d'euros en fonction du futur accord. Un accord sur un plan de retraite dé-risqué pourrait conduire à la décomptabilisation en 2017 de l'actif de retraite relatif au régime des pilotes KLM.

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. Depuis 2015, les nouvelles règles fiscales néerlandaises prévoient une rente maximum de 100 000 euros et de plus faibles taux d'accroissement des rentes.

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 sur le long terme.

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.

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 fondé sur le salaire moyen, avec réversion au conjoint en cas de décès du bénéficiaire.

L'âge de départ à la retraite prévu par le plan est 67 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 est imposé, à hauteur d'environ 125% de la projection de l'engagement à long terme. La projection de ces engagements est calculée selon des règles de financement locales. Le niveau de financement imposé est fondé sur le nouveau cadre réglementaire (nFTK), applicable depuis le 1^{er} janvier 2015. L'impact du nFTK résulte entre autre en un niveau plus élevé de solvabilité minimale exigée. Les fonds de pension auront en revanche plus de temps pour recouvrer les pertes significatives et immédiates, dans le cadre d'un plan de recouvrabilité à dix ans incluant les futurs retours sur investissements attendus. Le plan de recouvrabilité relatif au personnel au sol a été mis à jour en conséquence au 1^{er} juillet 2015.

Sur la base des critères de la loi néerlandaise, et tel que mis en place par la Banque Centrale néerlandaise, le ratio de financement relatif à ce plan est de 103,4% au 31 décembre 2016, contre 111,1% au 31 décembre 2015.

Si le ratio de couverture est inférieur aux règles de financement précitées, les fonds de pension doivent mettre en place un plan de recouvrabilité ayant pour objectif le respect du ratio de 125%,

incluant les futurs retours sur investissements attendus. Si le seuil n'est pas atteint dans les dix ans, des contributions additionnelles devront être payées par l'entreprise et les salariés (période transitoire de douze ans à partir de 2015).

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. Depuis 2015, les nouvelles règles fiscales néerlandaises prévoient une rente maximum de 100 000 euros et de plus faibles taux d'accroissement des rentes.

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 22% 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.

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 issue de ce régime est basée sur le dernier salaire de référence. Pour un groupe fermé de membres actifs, la rente est basée sur le salaire moyen.

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 est imposé, à hauteur d'environ 125% de la projection de l'engagement à long terme. La projection de ces engagements est calculée

selon des règles de financement locales. Le niveau de financement imposé est fondé sur le nouveau cadre réglementaire (nFTK), applicable depuis le 1^{er} janvier 2015. L'impact du nFTK résulte entre autre en un niveau plus élevé de solvabilité minimale exigée. Les fonds de pension auront en revanche plus de temps pour recouvrer les pertes significatives et immédiates, dans le cadre d'un plan de recouvrabilité à dix ans incluant les futurs retours sur investissements attendus. Le plan de recouvrabilité relatif au personnel au sol a été mis à jour en conséquence au 1^{er} juillet 2015.

Sur la base des critères de la loi néerlandaise, et tel que mis en place par la Banque Centrale néerlandaise, le ratio de financement relatif à ce plan est de 100,0% au 31 décembre 2016, contre 108,5% au 31 décembre 2015.

Si le ratio de couverture est inférieur aux règles de financement précitées, les fonds de pension doivent mettre en place un plan de recouvrabilité ayant pour objectif le respect du ratio de 125%, incluant les futurs retours sur investissements attendus. Si le seuil n'est pas atteint dans les dix ans, des contributions additionnelles devront être payées par l'entreprise et les salariés (période transitoire de douze ans à partir de 2015).

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 annuelle est plafonnée à deux fois la contribution annuelle normale. Depuis 2015, les nouvelles règles fiscales néerlandaises prévoient de plus faibles taux d'accroissement des rentes.

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.

En décembre 2016, KLM et les syndicats du personnel navigant commercial ont démarré des négociations ayant pour objectif de définir un nouveau plan de retraite conforme à la législation. Ce nouveau plan pourrait avoir les caractéristiques d'un plan à cotisations définies collectif. Il nécessitera, préalablement à sa mise en place, entre autres, l'accord des autorités fiscales néerlandaises. Il devrait pouvoir être mis en place en 2017. Au 31 décembre 2016, le plan personnel navigant commercial de KLM est en position active pour un montant de 65 millions d'euros.

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 de 10% correspondant à une partie des réserves investies en unités de compte dans son fonds collectif, 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 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 (pilote, 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 douze 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 partiellement 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 2016, les trois plans néerlandais et deux plans français présentés ci-avant représentent respectivement 84% et 10% de l'engagement du Groupe et 94% et 3% des actifs du Groupe.

31.2 Description des hypothèses actuarielles utilisées et sensibilités associées

Une évaluation actuarielle des engagements a été effectuée pour les clôtures au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015. 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 ;
- de taux d'inflation long terme déterminés en utilisant la référence des *swaps* d'inflation appliqués aux flux du Groupe. Les taux d'inflation sont également déterminés en fonction de la durée des plans :

Au 31 décembre	2016	2015
Zone euro – Duration 10 à 15 ans	1,50%	1,50%
Zone euro – Duration 15 ans et plus	1,75%	1,65%

- des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements.

Les taux d'actualisation des différentes zones géographiques sont déterminés en fonction de la durée 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	2016	2015
Zone euro - Durée 10 à 15 ans	1,50%	1,80%
Zone euro - Durée 15 ans et plus	1,90%	2,35%

Le taux de durée dix à quinze ans concerne essentiellement les régimes situés en France tandis que le taux de durée quinze ans et plus concerne essentiellement les régimes situés aux Pays-Bas.

- des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle du coût des services.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, le Groupe a affiné ses calculs, en retenant les flux adéquats, quant au taux d'actualisation retenu pour le calcul du coût des services. Ainsi, sur la zone euro, ceci

conduit à utiliser un taux d'actualisation pour le calcul du coût des services supérieur de 15bp par rapport à celui utilisé pour l'actualisation de l'engagement.

- 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 1,18% pour le Groupe au 31 décembre 2016, contre 1,36% au 31 décembre 2015.

Le taux de revalorisation des rentes (hors inflation) est de 1,14% pour le Groupe au 31 décembre 2016, contre 1,12% au 31 décembre 2015.

- 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'inflation

(en millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2016	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2015
Hausse de 25 bp du taux d'inflation	252	283
Diminution de 25 bp du taux d'inflation	(233)	(264)

Sensibilité à l'évolution du taux d'actualisation

(en millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2016	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2015
Hausse de 100 bp du taux d'actualisation	(3 526)	(3 141)
Diminution de 100 bp du taux d'actualisation	4 677	4 162

Sensibilité à l'évolution du taux d'augmentation des salaires (hors inflation)

(en millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2016	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2015
Hausse de 25 bp du taux d'augmentation des salaires	114	106
Diminution de 25 bp du taux d'augmentation des salaires	(99)	(97)

Sensibilité à l'évolution du taux de revalorisation des rentes

(en millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2016	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2015
Hausse de 25 bp du niveau des rentes	934	835
Diminution de 25 bp du niveau des rentes	(739)	(658)

31.3 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 2016 et au 31 décembre 2015.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2015		
	Pays-Bas	France	Autres	Pays-Bas	France	Autres
Montant des engagements à l'ouverture de l'exercice	16 220	2 226	892	16 862	2 373	878
Coût des services	128	64	12	212	73	13
Charge d'intérêt	377	38	29	391	38	36
Cotisations des participants	100	-	-	129	-	1
Modifications de plans	38	(48)	-	26	-	(9)
Variation de périmètre	-	(45)	(6)	-	-	-
Liquidations et réductions de plans	-	-	-	(438)	(23)	-
Prestations payées	(406)	(96)	(44)	(414)	(96)	(36)
Transfert de plans	-	-	-	2	-	-
Pertes (Gains) actuariels - hypothèses démographiques	8	4	2	3	8	2
Pertes (Gains) actuariels - hypothèses financières	1 513	65	186	(433)	(134)	(18)
Pertes (Gains) actuariels - écarts d'expérience	16	3	(27)	(121)	(13)	(22)
Écarts de conversion et autres	-	-	(94)	1	-	47
Montant des engagements à la clôture de l'exercice	17 994	2 211	950	16 220	2 226	892
<i>dont engagement résultant de régimes intégralement ou partiellement financés</i>	17 797	2 142	846	<i>16 108</i>	<i>2 159</i>	<i>777</i>
<i>dont engagement résultant de régimes non financés</i>	197	69	104	<i>112</i>	<i>67</i>	<i>115</i>
Valeur de marché des actifs affectés aux plans à l'ouverture de l'exercice	17 806	712	598	18 039	750	614
Rendement réel des actifs	1 577	16	78	223	39	(37)
Cotisations de l'employeur	170	28	16	202	13	18
Cotisations des participants	100	-	-	129	-	1
Variation de périmètre	-	(7)	-	-	-	-
Liquidations de régimes	-	-	-	(394)	-	-
Prestations payées par les actifs	(394)	(92)	(37)	(393)	(91)	(28)
Écarts de conversion et autres	-	-	(73)	-	1	30
Valeur de marché des actifs affectés aux plans, à la clôture de l'exercice	19 259	657	582	17 806	712	598
Montants reconnus au bilan ⁽¹⁾ :						
Engagements financés d'avance	1 462	-	-	1 773	-	-
Engagements provisionnés	(197)	(1 554)	(368)	(187)	(1 514)	(294)
Montant net reconnu	1 265	(1 554)	(368)	1 586	(1 514)	(294)
Charge de la période :						
Coût des services	128	64	12	212	73	13
Charge nette d'intérêt	(41)	26	8	(32)	27	10
Modifications, liquidations et réductions de plans	38	(48)	-	(18)	(23)	(9)
Écarts actuariels reconnus en compte de résultat	3	-	-	-	-	-
Charge de la période	128	42	20	162	77	14

(1) 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, réductions et liquidations de régimes

— Au 31 décembre 2016

Au 31 décembre 2016, une réduction de régime chez Air France et ses filiales régionales a été enregistrée pour un montant net de 46 millions d'euros dans le cadre des plans de départs volontaires.

Au 31 décembre 2016, une modification de plan d'un montant de 38 millions d'euros a été enregistrée sur les plans KLM concernant le personnel au sol et le personnel navigant commercial. Cette modification de régime correspond à une augmentation des droits liée à l'augmentation des cotisations des salariés compensée par une augmentation de leur salaire. L'ensemble de ces opérations est globalement neutre d'un point de vue trésorerie.

— Au 31 décembre 2015

Au 1^{er} janvier 2016, le plan de retraite des pilotes de Transavia Airlines est passé d'un régime prestations définies à un régime cotisations définies.

Les actifs et engagements de retraite correspondant ont diminué pour respectivement 394 millions d'euros et 439 millions d'euros. L'impact net de cette modification, d'un montant de 45 millions d'euros, avait été comptabilisé en autres produits non courants (voir Note 11).

Par ailleurs, en ce qui concerne le plan de retraite des pilotes KLM, un accord relatif à l'augmentation de l'âge de départ en retraite de 56 ans à 58 ans, compensé par l'augmentation annuelle du taux de revalorisation des rentes, a engendré un impact net de (25) millions d'euros. Cette charge avait été comptabilisée en autres produits non courants (voir Note 11, page 199).

Au 31 décembre 2015, une réduction de régime chez Air France et ses filiales régionales avait été enregistrée pour un montant net de 22 millions d'euros dans le cadre des plans de départs volontaires.

Variation de périmètre

Au 31 décembre 2016, les variations de périmètre correspondent à la sortie des engagements et des actifs de couverture concernant les plans du groupe Servair.

31.4 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 2016		Fonds investis au 31 décembre 2015	
	France	Pays-Bas	France	Pays-Bas
Actions	35%	38%	38%	32%
Obligations	46%	50%	47%	53%
Immobilier	-	12%	-	13%
Autres	19%	-	15%	2%
Total	100%	100%	100%	100%

Les actions investies le sont essentiellement sur des marchés actifs des zones Europe, États-Unis et pays émergents.

Les obligations sont très majoritairement constituées d'obligations d'État au moins notées BBB et investies sur les zones Europe, États-Unis et pays émergents.

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.

31.5 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 189 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. La durée moyenne pondérée de l'obligation est de 19 ans.

Les modalités de financement, de capitalisation et stratégies d'appariement mises en place par le groupe sont présentées dans les descriptifs de plans réalisés en *paragraphe 31.1, page 220*.

Tel qu'indiqué dans ces descriptifs, le changement de réglementation fiscale aux Pays-Bas et le nouveau cadre réglementaire (FTK) ont été modifiés à compter du 1^{er} janvier 2015. Il en résulte entre autre un niveau plus élevé de solvabilité minimale exigée. Le risque pour le Groupe pourrait être le versement de cotisations supplémentaires en cas de non-respect, sur le long terme, des ratios définis pour chacun des plans (ratios détaillés en *Note 31.1, page 220*). À partir de 2015, les fonds de pension auront en revanche plus de temps pour recouvrer dans le cadre d'un plan à dix ans, les pertes significatives

et immédiates. Cependant, en cas d'indexation inconditionnelle et de non-atteinte du ratio de solvabilité, aucun délai n'est accordé pour l'atteinte du niveau de financement exigé. Le régime des pilotes KLM a un accord spécial (STROT Agreement) qui garantit le financement de la revalorisation pour les droits pré-2007 sans condition de moyens.

La baisse des taux d'actualisation au cours de l'exercice 2016 a provoqué la baisse du ratio de couverture des trois principaux plans de KLM. En ce qui concerne plan des pilotes, l'indexation inconditionnelle conjuguée à la baisse du ratio aurait pu amener KLM à devoir verser une cotisation exceptionnelle très significative sans possibilité d'étalement. En décembre 2016, KLM et le syndicat des pilotes VNV sont parvenus à un accord de financement concernant l'indexation de l'exercice 2017. Cet accord prévoit que KLM et le syndicat des pilotes doivent trouver un accord sur un nouveau plan de retraite sans risque en 2017 et que KLM pourrait verser une cotisation d'un maximum 94 million d'euros en fonction du futur accord.

Pour 2016, le risque de paiement supplémentaire concernant les plans du personnel au sol et du personnel navigant commercial est atténué par les niveaux de solvabilité et le plan de recouvrabilité à dix ans constatés depuis le 31 décembre 2015.

NOTE 32. AUTRES PROVISIONS

(en millions d'euros)	Maintenance et restitution d'avions	Restructuration	Litiges	Autres	Total
Montant au 31 décembre 2014 (Retraité)⁽¹⁾	1 090	323	479	243	2 135
Dont :					
— non courant	774	-	447	183	1 404
— courant	316	323	32	60	731
Dotations de l'exercice	333	161	26	86	606
Reprises pour utilisation	(279)	(195)	(29)	(142)	(645)
Reprises de provisions devenues sans objet	(1)	-	(15)	(7)	(23)
Écart de conversion	102	-	-	6	108
Désactualisation	51	-	-	6	57
Reclassement	(26)	21	13	9	17
Montant au 31 décembre 2015	1 270	310	474	201	2 255
Dont :					
— non courant	895	-	464	154	1 513
— courant	375	310	10	47	742
Dotations de l'exercice	368	173	24	151	716
Reprises pour utilisation	(256)	(238)	(8)	(151)	(653)
Reprises de provisions devenues sans objet	(32)	(13)	(53)	(1)	(99)
Écart de conversion	18	(1)	-	1	18
Variation de périmètre	-	-	(5)	(2)	(7)
Désactualisation	55	-	-	5	60
Reclassement	(34)	46	-	25	37
Montant au 31 décembre 2016	1 389	277	432	229	2 327
Dont :					
— non courant	1 073	-	424	176	1 673
— courant	316	277	8	53	654

(1) Modification de la méthode de conversion des provisions en devises.

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, page 199).

Les mouvements de provision pour maintenance et restitution d'avions impactant le compte de résultat sont enregistrés en « amortissements, dépréciations et provisions », à l'exception des effets de désactualisation et de réévaluation des provisions en devises qui sont comptabilisés en « autres produits et charges financiers » (voir Note 12, page 201).

Le taux d'actualisation utilisé pour le calcul de ces provisions maintenance et restitution d'avions, déterminé sur la base d'un taux sans risque court terme augmenté d'un *spread* sur dette risquée (utilisé pour les entreprises ayant un levier financier important), est de 5,2% au 31 décembre 2016, contre 6% au 31 décembre 2015.

Le Groupe est exposé au risque de variation du taux d'actualisation précité. Une variation de 25 points de base de ce taux, à la hausse comme à la baisse, aurait un impact de 10 millions d'euros sur la ligne « amortissements, dépréciations et provisions » du compte de résultat.

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.

32.1 Provisions

32.1.1 Provisions pour restructuration

Aux 31 décembre 2016 et 2015, la provision pour restructuration intègre principalement la provision pour les plans de départs volontaires d'Air France, de ses filiales régionales, de KLM et de Martinair.

32.1.2 Provisions 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, dans le cadre de contrôles fiscaux, 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.

32.1.3 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans les secteurs du fret aérien

Air France, KLM et Martinair, filiale entièrement détenue par KLM depuis le 1^{er} 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 2016, la plupart des procédures ouvertes dans ces États avaient donné lieu à des accords transactionnels conclus entre les trois sociétés du Groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui avaient mis fin à ces procédures, à l'exception de celles initiées par l'autorité suisse de la concurrence et par la Commission européenne qui sont toujours en cours.

En Europe, la décision de la Commission européenne de 2010 à l'encontre d'une douzaine de compagnies aériennes, incluant les compagnies du groupe Air France, KLM et Martinair, a été annulée par le Tribunal de l'Union Européenne le 16 décembre 2015. La Commission ayant fait part, suite à cette annulation, de son intention d'adopter une nouvelle décision à l'encontre de Air France-KLM, Air France, KLM et Martinair, la provision de 340 millions d'euros a été maintenue dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2016.

Au cours du 1^{er} semestre 2016, le Groupe a repris la provision de 41 millions d'euros couvrant les intérêts de retard (voir Note 12).

En Suisse, Air France et KLM ont interjeté appel devant le Tribunal Administratif Fédéral de la décision de l'autorité de concurrence leur ayant imposé une amende de 3 millions d'euros.

Le montant total des provisions constituées au 31 décembre 2016, s'élève à 343 millions d'euros pour l'ensemble des procédures n'ayant pas encore donné lieu à des décisions définitives.

32.1.4 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 CO₂ non couvertes par l'allocation de quotas gratuits et des provisions pour démantèlement de bâtiments.

32.2 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, en conformité avec les règles comptables applicables.

32.2.1 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du fret aérien

À la suite de l'ouverture en février 2006 des enquêtes de plusieurs autorités de la concurrence et de la décision de la Commission européenne de 2010, plusieurs actions civiles individuelles ou collectives 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 devant différentes juridictions.

Dans le cadre de ces actions, les transitaires et expéditeurs de fret aérien sollicitent l'attribution de dommages et intérêts pour compenser un prétendu surcoût causé par les pratiques anti-concurrentielles alléguées.

Selon les actions concernées, Air France, KLM et/ou Martinair sont soit assignées directement (en particulier aux Pays-Bas, Norvège, Corée et États-Unis), soit mises en cause dans le cadre d'appel en garantie par les autres opérateurs de fret assignés (par exemple au Royaume-Uni). Lorsque Air France, KLM et/ou Martinair font l'objet d'assignation, elles mettent également en cause les autres transporteurs dans le cadre d'appels en garantie.

Ces litiges n'ont pas donné lieu à la constitution de provision, le Groupe n'étant pas en mesure à ce stade des procédures judiciaires d'apprécier de manière fiable le risque financier. En effet, même si des montants significatifs ont pu être mentionnés dans les médias, les dommages et intérêts demandés à l'encontre des défendeurs pris globalement (et non individuellement) n'ont pas été quantifiés ou n'ont pas été chiffrés avec précision ; de même la décision de la Commission européenne à laquelle les demandeurs se réfèrent n'est pas encore définitive.

Les compagnies du Groupe et les autres transporteurs impliqués dans ces actions s'opposent vigoureusement à ces actions civiles.

32.2.2 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du passage

Canada

Une *class action* a été réinitiée 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 sur les routes transatlantiques en provenance et en direction du Canada et sollicitent l'attribution de dommages et intérêts. Air France et KLM contestent toute participation à une telle entente.

32.2.3 Autres litiges

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.

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.

En 2011, Air France et Airbus en tant que personnes morales ont été mis en examen pour homicides involontaires et encourent des peines d'amendes prévues par la loi. Air France conteste sa mise en cause dans cette affaire.

Enquête du *Department of Justice US* concernant *United States Postal Service*

En mars 2016, le *Department of Justice US* (DOJ) a informé Air France et KLM d'une enquête civile relative aux contrats conclus avec *United States Postal Service* pour le transport international de courrier. En septembre 2016, une demande d'information (*Civil Information Demand*) du DOJ relative à ces contrats a été reçue. Le DOJ a indiqué que ses investigations portent sur des violations potentielles au titre du *False Claims Act*. Air France et KLM coopèrent avec le DOJ.

Hormis les points indiqués aux paragraphes 32.1, page 228, 32.2, page 229, 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 33. DETTES FINANCIÈRES

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2016	2015
Dettes financières non courantes		
Emprunt subordonné à durée indéterminée en yens	251	238
Emprunt subordonné à durée indéterminée en Francs suisses	349	346
OCEANE	507	489
Emprunts obligataires	1 646	1 104
Emprunts location financement	3 567	3 647
Autres emprunts	1 111	1 236
Total	7 431	7 060
Dettes financières courantes		
OCEANE	-	415
Emprunts obligataires	-	603
Emprunts location financement	696	577
Autres emprunts	236	327
Intérêts courus non échus	89	95
Total	1 021	2 017

Variation de la dette financière

En millions d'euros	31 décembre 2015	Émission de nouveaux emprunts	Variation non monétaire du crédit-bail	Remboursement des emprunts	Variation de la conversion	Mouvement de périmètre	Autres	31 décembre 2016
Emprunts subordonnés à durée indéterminée	584	-	-	-	16	-	-	600
OCEANE & Emprunts obligataires	2 611	538	-	(1 022)	-	-	26	2 153
Emprunts location financement	4 224	623	(186)	(481)	51	(4)	36	4 263
Autres emprunts	1 563	170	9	(408)	4	(15)	24	1 347
Intérêts courus non échus	95	-	-	-	-	-	(6)	89
Total	9 077	1 331	(177)	(1 911)	71	(19)	80	8 452

33.1 Emprunts subordonnés à durée indéterminée

33.1.1 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 251 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Cet emprunt est jusqu'en 2019 soumis au versement d'un coupon de 5,28% sur un notional 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.

33.1.2 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en Francs suisses

L'emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en Francs suisses 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. En 2015, cet emprunt a donné lieu à un rachat partiel de gré à gré pour un montant nominal de 44 millions de Francs suisses.

Après les remboursements effectués par KLM, le montant de l'emprunt subordonné s'élève à 375 millions de Francs suisses, soit 349 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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 0,75% sur 105 millions de Francs suisses).

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

33.2 OCEANE

33.2.1 OCEANE émise en 2005

L'OCEANE émise en avril 2005 par la Société Air France, filiale du groupe Air France-KLM, a été remboursée le 1^{er} avril 2016. Le *swap* afférent est arrivé à expiration à cette même date.

33.2.2 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 7^e 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 2016, le montant inscrit en dette s'élève à 507 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.

33.3 Emprunts obligataires

Obligataire	Date d'émission	Montant émis (en millions)	Date de maturité	Date de remboursement	Coupon
Obligataire émise en 2009	27 oct. 2009	€ 700	27 oct. 2016	27 oct. 2016	6,75%
Obligataire émise en 2012	14 déc. 2012	€ 500	18 jan. 2018	-	6,25%
Obligataire émise en 2014	4 juin 2014	€ 600	18 juin 2021	-	3,875%
Obligataire € émise en 2016	5 oct. 2016	€ 400	5 oct. 2022	-	3,75%
Obligataire \$ émise en 2016 ⁽¹⁾	12 déc. 2016	\$ 145	15 déc. 2026	-	4,35%

(1) Émission auprès d'investisseurs institutionnels asiatiques par voie de placement privé non coté.

33.4 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)

	2016	2015
Avions		
Paiements minimaux futurs - échéance en :		
N+1	682	583
N+2	619	640
N+3	622	576
N+4	477	573
N+5	478	418
Au delà de 5 ans	1 286	1 259
Total	4 164	4 049
Dont :		
— principal	3 937	3 789
— intérêts	227	260
Constructions		
Paiements minimaux futurs - échéance en :		
N+1	58	53
N+2	61	57
N+3	38	61
N+4	39	38
N+5	39	39
Au delà de 5 ans	197	241
Total	432	489
Dont :		
— principal	320	359
— intérêts	112	130

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2016	2015
Autres matériels		
Paiements minimaux futurs - échéance en :		
N+1	1	12
N+2	1	11
N+3	1	10
N+4	1	10
N+5	1	10
Au delà de 5 ans	2	57
Total	7	110
Dont :		
– principal	6	76
– intérêts	1	34

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, page 214*.

33.5 Autres emprunts

Les autres emprunts sont constitués des éléments suivants :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2016	2015
VCRP et emprunts hypothécaires	963	814
Autres emprunts	384	749
Total	1 347	1 563

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.

Les autres emprunts sont principalement constitués par des emprunts auprès des établissements de crédit. Ils incluent également 27 millions de frais d'émission d'emprunt.

33.6 Analyse par échéance

Les échéances des dettes financières se décomposent comme suit :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	2016	2015
Échéances en :		
N+1	1 227	2 439
N+2	1 577	1 239
N+3	1 495	1 471
N+4	855	1 397
N+5	1 420	664
Au delà de 5 ans	2 915	3 084
Total	9 489	10 294
Dont :		
– principal	8 452	9 077
– intérêts	1 037	1 217

Au 31 décembre 2016, les flux d'intérêts financiers attendus s'élèvent à 213 millions d'euros pour l'exercice 2017, 573 millions d'euros pour les exercices 2018 à 2021, et 251 millions d'euros au-delà.

Au 31 décembre 2016, 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 ;
- date d'exercice probable du *put* investisseur, soit le 15 février 2019, pour la majeure partie de l'OCEANE émise en 2013 (voir Note 33.2.2, page 229).

Les emprunts obligataires émis en 2012, 2014 et 2016 seront remboursés à leur date de maturité contractuelle (voir Note 33.3, page 232).

33.7 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)

	2016	2015
Euro	6 211	7 293
Dollar US	1 015	650
Franc suisse	359	356
Yen	867	778
Total	8 452	9 077

33.8 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2016, le Groupe dispose de lignes de crédit pour un montant total de 1 755 millions d'euros, non tirées. Les deux principales lignes s'élèvent respectivement à 1 180 millions d'euros pour la holding Air France-KLM et Air France et 575 millions d'euros pour KLM.

Le 29 avril 2015, le Groupe a signé une ligne de crédit pour un montant de 1,1 milliard d'euros, renouvelant de manière anticipée

la ligne d'Air France arrivant à échéance en avril 2016. Cette nouvelle ligne de crédit, souscrite auprès d'un syndicat composé de treize banques, est constituée de deux tranches de 550 millions d'euros chacune, d'une durée respective de trois et cinq ans.

Cette ligne de crédit comporte des obligations calculées sur les comptes consolidés du groupe Air France-KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2016.

Le 2 juillet 2015, KLM a signé une ligne de crédit pour un montant de 575 millions d'euros, renouvelant de manière anticipée la ligne

arrivant à échéance en juillet 2016. Cette nouvelle ligne de crédit, d'une durée de cinq ans, a été souscrite auprès d'un syndicat composé de dix banques.

Cette ligne de crédit comporte des obligations calculées sur les comptes consolidés de KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2016.

NOTE 34. DETTE NETTE

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	Note	2016	2015
Dettes financières courantes et non courantes	33	8 452	9 077
Autres dépôts liés aux locations financières	24	(336)	(453)
Actifs financiers nantis (<i>swap</i> sur OCEANE) ⁽¹⁾		-	(393)
Couvertures de changes sur dettes	27 et 35	(49)	(40)
Intérêts courus non échus	33	(89)	(95)
Dettes financières (I)		7 978	8 096
Trésorerie et équivalent trésorerie	28	3 938	3 104
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	24	53	466
Trésorerie nantie (autre que le <i>swap</i> OCEANE) ⁽¹⁾		50	18
Dépôts liés aux locations financières (<i>obligations</i>)	24	298	204
Autres		(11)	-
Concours bancaires courant	28	(5)	(3)
Liquidités nettes (II)		4 323	3 789
Dette nette (I-II)		3 655	4 307
(1) Trésorerie nantie :	24	50	411

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

	Note	2016	2015
Dette nette à l'ouverture		4 307	5 407
<i>Cash-flow</i> libre d'exploitation, hors activités non poursuivies		(347)	(589)
<i>Cash-flow</i> libre d'exploitation, activités non poursuivies		(33)	(17)
Variation de la dette subordonnée	29.4	-	(588)
Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées	11 et 14	(364)	(342)
Prise de contrôle de filiales et participations, achats de parts dans les sociétés non contrôlées	41.2	18	6
Variation non monétaire de la dette	41.4	(64)	156
Variation de la conversion		73	185
Amortissement de la composante optionnelle des OCEANE		21	36
Reclassement		2	(4)
Variation de périmètre		(19)	(8)
Autre		61	65
Dette nette à la clôture		3 655	4 307

L'évolution du montant des actifs financiers nantis (*swap* sur OCEANE) est liée au fait que le Groupe a remboursé, le 1^{er} avril 2016, l'OCEANE émise en 2005 et que le *swap* afférent est arrivé à expiration à cette même date. Au 31 décembre 2015, l'OCEANE émise en 2005 faisait l'objet d'un nantissement totalement couvert par gage-espèces.

Au 31 décembre 2015, le *cash-flow* libre d'exploitation intégrait un montant de 247 millions d'euros relatif au transfert à Delta Air Lines de six paires de *slots* à Londres Heathrow.

NOTE 35. AUTRES CRÉDITEURS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2016		2015	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Dettes fiscales (y compris impôt société)	828	-	680	-
Dettes sociales	1 000	-	895	-
Dettes sur immobilisations	111	-	70	-
Instruments dérivés	109	129	1 283	319
Produits constatés d'avance	288	27	249	97
Dettes diverses	439	128	390	68
Total	2 775	284	3 567	484

Au 31 décembre 2016, les instruments dérivés non courant comprennent un montant de 26 millions d'euros relatif à la couverture de la dette en devises, contre 1 million d'euros au 31 décembre 2015.

Aux 31 décembre 2016 et 2015, il n'y a pas d'instrument dérivé courant relatif à la couverture de la dette en devises.

NOTE 36. INSTRUMENTS FINANCIERS

36.1 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 *Chief Financial Officer* d'Air France-KLM, du directeur des opérations financières 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 Gestion du 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 couverture, les stratégies envisagées et les contreparties.

Les services de trésorerie de chaque compagnie diffusent régulièrement 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 2016, 73% de la dette 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. 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

Les financements de marché sont contractés à taux fixes. Les financements d'actifs sont principalement contractés à taux variable, conformément aux pratiques de marché. Le groupe Air France-KLM utilise des contrats d'échange de taux d'intérêt

qualifiés de couverture afin de moduler la part fixe de la dette financière du Groupe. Après couverture, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 70% 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 menée en 2016

Horizon de couverture : deux 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.

Remarque : Depuis le 1^{er} janvier 2016, la consommation de carburant générée par les activités cargo du Groupe n'est plus couverte. Les pourcentages d'incrément ainsi que les pourcentages de couverture à atteindre portent donc uniquement sur la consommation de carburant des activités de passage.

Sous-jacents : *Brent, Gasoil et 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 doivent 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 quotas d'émission de CO₂ est suivie et revue lors de chaque RMC depuis octobre 2011. Sa mise en œuvre a conduit à couvrir progressivement les besoins futurs de quotas d'émission *via* l'utilisation de contrats d'achat à terme. Ainsi, la totalité des besoins de l'année 2017 ainsi qu'une partie des besoins de l'année 2018 sont couverts.

Sous-jacents : Quotas EUA, EUAA et CER.

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 dépôts à terme, 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.

En décembre 2016, le Groupe a cédé un bloc de 4,95 millions d'actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA (« Amadeus »), représentant environ 1,13% du capital de la société en débouclant la couverture associée à ces titres.

Le résultat de cette cession s'élève à 133 millions d'euros pour un produit de trésorerie de 201 millions d'euros (voir Note 17).

À l'issue de cette opération, le Groupe conserve 4,95 millions de titres Amadeus IT Holding SA bénéficiant d'une opération de couverture portant sur la totalité des actions. Cette opération prenant la forme d'un *collar* permet au Groupe de protéger la valeur de ces actions.

Le Groupe est donc faiblement exposé au risque de variation importante et inattendue de la juste valeur de ses titres Amadeus IT Holding.

Le 15 janvier 2015, Air France-KLM avait cédé un bloc de 9 857 202 actions de la société espagnole Amadeus IT Holding S.A, représentant environ 2,2% du capital de la société.

Le produit de la cession généré en trésorerie s'élevait à 327 millions d'euros (voir Note 17).

Air France-KLM disposait d'une part résiduelle de 9,9 millions d'actions Amadeus IT Holding S.A bénéficiant d'une opération de couverture, portant sur la totalité des actions. Cette opération prenant la forme d'un *collar* permettait au Groupe de protéger la valeur de ces actions.

Le Groupe était donc faiblement exposé au risque de variation importante et inattendue de la juste valeur de ses titres Amadeus IT Holding.

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 lié aux instruments dérivés est pris en compte dans le calcul de leur juste valeur, comme décrit dans la Note 4.11. 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 :

Rating LT (Standard & Poors)	Total de l'exposition (en millions d'euros)	
	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
Supérieur à AA	-	204
AA	208	-
A	1 712	1 378
BBB	77	17
Total	1 997	1 599

Cette présentation n'inclut pas les OPCVM monétaires, ni les comptes courants.

— Risques de liquidité

Les risques de liquidité sont associés aux lignes de crédits dont dispose le Groupe, tel que décrit en Note 33.8.

36.2 Instruments dérivés

Au 31 décembre 2016, 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	276	209	67	-	-	-	-
	Passif	(64)	(63)	(1)	-	-	-	-
Instruments dérivés taux	Actif	58	1	1	1	1	23	31
	Passif	(65)	(3)	(6)	(13)	(6)	(14)	(23)
Instruments dérivés change	Actif	462	185	111	39	33	27	67
	Passif	(97)	(32)	(24)	(4)	(7)	(3)	(27)
Instruments dérivés swap OCEANE ⁽¹⁾	Actif	-	-	-	-	-	-	-
	Passif	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivé titres Amadeus	Actif	-	-	-	-	-	-	-
	Passif	(9)	(9)	-	-	-	-	-
Instruments dérivé crédit carbone	Actif	4	1	3	-	-	-	-
	Passif	(3)	(2)	(1)	-	-	-	-
Total	Actif	800	396	182	40	34	50	98
	Passif	(238)	(109)	(32)	(17)	(13)	(17)	(50)

(1) Voir Note 33.2.1

Au 31 décembre 2015, 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	138	136	2	-	-	-	-
	Passif	(1 300)	(1 119)	(181)	-	-	-	-
Instruments dérivés taux	Actif	44	4	1	-	-	-	39
	Passif	(82)	(2)	(10)	(11)	(17)	(8)	(34)
Instruments dérivés change	Actif	583	335	77	57	19	17	78
	Passif	(149)	(91)	(22)	(25)	(3)	(5)	(3)
Instruments dérivés swap OCEANE ⁽¹⁾	Actif	-	-	-	-	-	-	-
	Passif	(7)	(7)	-	-	-	-	-
Instruments dérivé titres Amadeus	Actif	-	-	-	-	-	-	-
	Passif	(64)	(64)	-	-	-	-	-
Instruments dérivé crédit carbone	Actif	6	5	1	-	-	-	-
	Passif	-	-	-	-	-	-	-
Total	Actif	771	480	81	57	19	17	117
	Passif	(1 602)	(1 283)	(213)	(36)	(20)	(13)	(37)

(1) Voir Note 33.2.1, page 231.

36.2.1 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 2016

(en millions d'euros)	Nominal	Échéances						Mtm ⁽¹⁾
		Échéances -1 an	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	706	521	185	-	-	-	-	51
Options	2 625	1 862	763	-	-	-	-	161
Total	3 331	2 383	948	-	-	-	-	212

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

La valeur de marché est fortement négative du fait de la baisse significative du cours du pétrole brut sur la période.

Au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	Nominal	Échéances						Mtm ⁽¹⁾
		Échéances -1 an	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	309	217	92	-	-	-	-	(113)
Options	2 178	1 452	726	-	-	-	-	(1 049)
Total	2 487	1 669	818	-	-	-	-	(1 162)

(1) 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 dix 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 :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2016		2015	
	Augmentation de 10 USD par baril de <i>brent</i>	Diminution de 10 USD par baril de <i>brent</i>	Augmentation de 10 USD par baril de <i>brent</i>	Diminution de 10 USD par baril de <i>brent</i>
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	(54)	(46)	(26)	35
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	469	(377)	414	(422)

36.2.2 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 2016 (en millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm ⁽¹⁾
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie	1 395	275	158	89	52	187	634	(41)
<i>Swap</i> de taux	1 207	187	158	89	52	187	534	(43)
Options	188	88	-	-	-	-	100	2
Opérations qualifiées de couverture de juste valeur	500	-	-	-	-	295	205	44
<i>Swap</i> de taux	500	-	-	-	-	295	205	44
Opérations qualifiées de transactions	281	-	-	81	-	200	-	(10)
<i>Swap</i> de taux	81	-	-	81	-	-	-	(6)
Options	200	-	-	-	-	200	-	(2)
Autres	-	-	-	-	-	-	-	(2)
Total	2 176	275	158	170	52	682	839	(7)

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm ⁽¹⁾
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie	1 597	105	349	200	105	64	774	(67)
Swap de taux	1 458	73	242	200	105	64	774	(64)
Options	139	32	107	-	-	-	-	(3)
Opérations qualifiées de couverture de juste valeur	395	17	-	-	-	-	378	35
Swap de taux	395	17	-	-	-	-	378	35
Opérations qualifiées de transactions	284	8	-	-	76	-	200	(6)
Swap de taux	84	8	-	-	76	-	-	(8)
Options	200	-	-	-	-	-	200	(2)
Autres	-	-	-	-	-	-	-	4
Total	2 276	130	349	200	181	64	1 352	(38)

(1) 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)	2016				2015			
	Avant couverture		Après couverture		Avant couverture		Après couverture	
	Base	Taux d'intérêt moyen						
Actifs et passifs financiers à taux fixe								
Actifs à taux fixe	1 878	2,0%	1 878	2,0%	2 053	2,0%	2 053	2,0%
Passifs à taux fixe	4 762	4,0%	5 637	3,8%	5 110	4,2%	5 864	4,0%
Actifs et passifs financiers à taux variable								
Actifs à taux variable	2 054	0,3%	2 054	0,3%	1 931	0,4%	1 931	0,4%
Passifs à taux variable	3 733	1,5%	2 858	1,7%	4 020	1,5%	3 266	1,7%
Actifs financiers sans taux	1 191	-	1 191	-	1 306	-	1 306	-
Passifs financiers sans taux	20	-	20	-	11	-	11	-

Au 31 décembre 2016 ainsi qu'au 31 décembre 2015, 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. Une variation de 100 points de base des taux d'intérêt, à la hausse comme à la baisse, aurait un impact de 8 millions d'euros sur le résultat financier pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, contre 13 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2015.

36.2.3 Exposition au risque de change

Les montants nominaux des contrats à terme de devises et des options de change sont détaillés ci-dessous en fonction de la nature des opérations de couverture :

Au 31 décembre 2016 (en millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm ⁽¹⁾
			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)	2 643	1 710	796	-	-	-	137	79
Options de change	1 270	830	440	-	-	-	-	33
Achats à terme	875	578	297	-	-	-	-	41
Ventes à terme	361	302	59	-	-	-	-	12
Endettement	137	-	-	-	-	-	137	(7)
Risque de change (couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur)	3 891	1 263	725	426	450	331	696	287
Options de change	121	-	-	-	-	14	107	23
Achats à terme	3 163	1 060	644	392	372	253	442	280
Ventes à terme	607	203	81	34	78	64	147	(16)
Risque de change (opérations de transaction)	400	128	144	34	66	28	-	(1)
Achats à terme	200	64	72	17	33	14	-	44
Ventes à terme	200	64	72	17	33	14	-	(45)
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	6 934	3 101	1 665	460	516	359	833	365

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm ⁽¹⁾
			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)	2 718	1 939	779	-	-	-	-	167
Options de change	1 255	839	416	-	-	-	-	73
Achats à terme	1 032	757	275	-	-	-	-	94
Ventes à terme	431	343	88	-	-	-	-	-
Risque de change (couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur)	3 378	1 284	689	396	238	255	516	264
Achats à terme	2 763	928	632	378	205	193	427	328
Ventes à terme	615	356	57	18	33	62	89	(64)
Risque de change (opérations de transaction)	399	13	122	140	32	64	28	3
Achats à terme	193	-	61	70	16	32	14	37
Ventes à terme	193	-	61	70	16	32	14	(37)
Autres	13	13	-	-	-	-	-	3
Total	6 495	3 236	1 590	536	270	319	544	434

(1) 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	
	2016	2015	2016	2015
Dollar US	841	254	1 131	561
Livre sterling	37	36	33	-
Yen	13	1	952	843
Franc suisse	11	5	355	346
Autres	260		89	

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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	(13)	(25)	(9)	(12)	(97)	(89)
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	171	179	(30)	(28)	(9)	(15)

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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	(25)	2	1	-	85	78
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	(92)	(131)	34	31	11	12

36.2.4 Risque de crédit carbone

Au 31 décembre 2016, le groupe a couvert ses achats futurs de quotas de CO₂ par des achats à terme pour un nominal de 48 millions d'euros ayant une juste valeur nulle, contre un nominal

de 34 millions d'euros avec une juste valeur de 6 millions d'euros au 31 décembre 2015.

L'échéance de ces contrats est inférieure à trois ans.

36.3 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. 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 des instruments financiers sont estimées sur la base des cours de marché arrêtés au 31 décembre 2016 et 2015 ;
- les montants estimés au 31 décembre 2016 et 2015 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 au 31 décembre 2016 et 31 décembre 2015, 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 :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2016		2015	
	Valeur comptable	Valeur de marché estimée	Valeur comptable	Valeur de marché estimée
Actifs financiers				
Prêts	357	361	275	279
Passifs financiers				
Emprunts obligataires	2 153	2 245	2 611	2 771
OCEANE 2005	-	-	415	433
OCEANE 2013	507	559	489	577
Obligataire 2009	-	-	603	630
Obligataire 2012	500	530	500	532
Obligataire 2014	609	624	604	599
Obligataire € 2016	400	404	-	-
Obligataire \$ 2016	137	128	-	-
Titres à durée indéterminée	600	289	584	279
Autres emprunts et dettes financières	1 976	2 032	1 872	1 945

36.4 Méthodes de valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur

Les actifs et passifs financiers du Groupe se répartissent comme suit sur les trois niveaux de classification (cf. Note 4.11) :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Actifs financiers disponibles à la vente								
Titres de participation	243	429	-	3	-	-	243	432
Actifs de transaction								
Valeurs mobilières de placement et comptes de trésorerie nantis	17	37	86	840	-	-	103	877
Équivalents de trésorerie	1 835	1 063	1 370	1 283	-	-	3 205	2 346
Instruments dérivés actifs								
Instruments dérivés de taux	-	-	58	44	-	-	58	44
Instruments dérivés de change	-	-	462	583	-	-	462	583
Instruments dérivés sur matières premières	-	-	276	138	-	-	276	138
Instruments dérivés sur ETS	-	-	4	6	-	-	4	6
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-

Les passifs financiers à la juste valeur sont constitués de la juste valeur sur instruments dérivés de taux, de change, de matières premières et sur les titres Amadeus. Ces valorisations sont classées en niveau 2.

NOTE 37. ENGAGEMENTS DE LOCATIONS

37.1 Locations financement

Le détail des emprunts relatifs aux locations financement est donné en Note 33.4, page 232.

37.2 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	
	2016	2015
Avions		
Échéances en :		
N +1	1 246	1 131
N +2	1 122	1 099
N +3	951	952
N +4	727	804
N +5	584	640
Au-delà de 5 ans	929	1 360
Total	5 559	5 986
Constructions		
Échéances en :		
N +1	204	210
N +2	134	153
N +3	117	127
N +4	97	111
N +5	82	92
Au-delà de 5 ans	689	707
Total	1 323	1 400

Les engagements de locations opérationnelles avions portent sur des montants en dollar US.

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 38. COMMANDES DE MATÉRIELS AÉRONAUTIQUES

Les échéances des engagements de commandes fermes en vue d'achat de matériels aéronautiques s'analysent comme suit :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015
N+1	1 053	811
N+2	1 134	972
N+3	1 151	984
N+4	1 362	1 462
N+5	1 337	1 644
Au-delà de 5 ans	2 065	2 870
Total	8 102	8 743

Les engagements portent sur des montants en dollar US, convertis au cours de clôture de chaque période considérée. Ces montants font par ailleurs l'objet de couvertures. Au 31 décembre 2016, le montant total des engagements de commandes fermes s'élève à 8 540 millions de dollars US, contre 9 519 millions de dollars US au 31 décembre 2015.

Le nombre d'appareils en commande ferme (hors location opérationnelle) en vue d'achat au 31 décembre 2016 diminue de douze unités par rapport au 31 décembre 2015 et s'élève à 82 appareils.

Cette évolution s'explique par la livraison de douze appareils.

Flotte long-courrier (passage réseaux)

Le Groupe a réceptionné trois B777-300 et un B787-900.

Flotte moyen-courrier

Le Groupe a réceptionné quatre B737-800.

Flotte régionale

Le Groupe a reçu quatre EMB175 commandés en début d'année.

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								
A350	Au 31 décembre 2016	-	-	3	6	6	13	28
	Au 31 décembre 2015	-	-	-	6	8	14	28
B787	Au 31 décembre 2016	2	5	5	4	5	3	24
	Au 31 décembre 2015	1	2	3	4	4	11	25
B777	Au 31 décembre 2016	1	-	-	-	-	-	1
	Au 31 décembre 2015	3	1	-	-	-	-	4
Flotte moyen-courrier								
A320	Au 31 décembre 2016	2	1	-	-	-	-	3
	Au 31 décembre 2015	-	2	1	-	-	-	3
B737	Au 31 décembre 2016	8	5	-	-	-	-	13
	Au 31 décembre 2015	4	8	5	-	-	-	17
Flotte régionale								
EMB175	Au 31 décembre 2016	8	5	-	-	-	-	13
	Au 31 décembre 2015	4	8	5	-	-	-	17
Total	Au 31 décembre 2016	21	16	8	10	11	16	82
	Au 31 décembre 2015	12	21	14	10	12	25	94

NOTE 39. AUTRES ENGAGEMENTS

39.1 Engagements donnés

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015
Engagements d'achats, de souscription de titres	-	4
Avals, cautions et garanties donnés	333	280
Dettes garanties par des actifs nantis ou hypothéqués	5 177	5 051
Commandes de biens au sol	134	104

Le détail des nantisements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit au 31 décembre 2016 :

(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	-	-	-	1 066	-
Immobilisations corporelles	Juillet 2000	Août 2027	5 606	10 599	52,9%
Autres actifs financiers	Juillet 2000	Mai 2027	599	1 194	50,2%
Total			6 205	12 859	

39.2 Engagements reçus

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015
Avals, cautions et garanties reçus	219	185
Engagements de vente de titres	130 ⁽¹⁾	-

(1) Estimation réalisée sur la base du prix de cession de 49,99% de Servair fin 2016.

Les avals, cautions et garanties reçus correspondent principalement à des lettres de crédit données par des institutions financières.

Le Groupe dispose des options de ventes de titres Servair suivantes :

- le 28 décembre 2018 et le 28 décembre 2019 : option de vente d'un nombre de titres permettant à gategroup d'atteindre entre 80% et 100% du capital de Servair (option initiale) ;
- annuellement entre le 28 décembre 2020 et le 28 décembre 2023 (ou dans des cas spécifiques de blocage en matière de gouvernance) : option de vente de l'ensemble des titres encore détenus par le Groupe.

Si le Groupe n'exerce pas l'option initiale, gategroup dispose des options d'achats de titres Servair suivantes :

- option d'achat d'un nombre de titres permettant à gategroup d'atteindre entre 80% et 100% du capital de Servair ;
- en cas de cession par le Groupe de ses intérêts à un tiers et dans des cas spécifiques de blocage en matière de gouvernance : option d'achat d'un nombre de titres permettant à gategroup d'atteindre 50% du capital de Servair plus une action.

NOTE 40. PARTIES LIÉES

40.1 Transactions avec les principaux dirigeants

Au 31 décembre 2016, les administrateurs détiennent moins de 0,03% des droits de vote.

Les avantages à court terme accordés aux principaux dirigeants mandataires sociaux, comptabilisés en charges et payés au 31 décembre 2016 s'élèvent à 0,7 million d'euros, contre 0,6 million d'euros au 31 décembre 2015.

Il n'y a pas eu, au cours de ces deux exercices, de versement d'avantages postérieurs à l'emploi.

40.2 Transactions avec les autres parties liées

Les montants cumulés des transactions réalisées avec les autres parties liées se décomposent comme suit :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015
Actif		
Créances client (net)	62	65
Autres débiteurs courants	15	8
Autres actifs non courants	9	9
Total	86	82
Passif		
Dettes fournisseurs	68	104
Autres dettes courantes	43	48
Autres dettes à long terme	66	69
Total	177	221
Au 31 décembre (en millions d'euros)	2016	2015
Chiffre d'affaires	157	173
Redevances aéronautiques et autres loyers	(434)	(421)
Autres charges externes	(25)	(158)
Services aux passagers	(28)	(44)
Autres	(34)	(28)
Total	(364)	(478)

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 2016 et 2015, les dépenses relatives aux transactions décrites ci-dessus s'élèvent respectivement à 357 millions d'euros et 371 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 41 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 37 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Direction générale de l'aviation civile (DGAC)

Cette autorité réglementaire placée sous l'autorité du Ministère des transports est garante de la sécurité et de la sûreté du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aéroports français. À ce titre, la DGAC facture à Air France-KLM des prestations de service correspondant à l'utilisation des installations pour un montant de 104 millions d'euros au 31 décembre 2016, contre 109 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Amadeus

Le montant des transactions avec Amadeus représente pour le Groupe une charge de 128 millions d'euros au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Sur l'exercice 2016, Amadeus ne présente plus les caractéristiques d'une partie liée.

Servair

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, les transactions réalisées avec Servair et ses filiales ont été éliminées, le Groupe ayant le contrôle de Servair jusqu'au 30 décembre 2016 (voir Note 3, page 181).

NOTE 41. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

41.1 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)	2016	2015
Variation des provisions sur restructuration	(69)	(12)
Variation des provisions sur retraite et actifs de retraite	16	36
Autres pertes de valeur	2	5
Modification plan de retraites KLM	-	(20)
Dépréciation d'actifs immobilisés destinés à être cédés	-	4
Autres	(11)	23
Total	(62)	36

41.2 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)	2016	2015
Trésorerie décaissée pour les acquisitions	(18)	(15)
Trésorerie des entités acquises	-	9
Sortie nette de trésorerie	(18)	(6)

Au cours de l'année 2016, la trésorerie décaissée comprend principalement le rachat de 2,42% du capital de Servair préalablement à la perte de contrôle de ce dernier et l'augmentation

du pourcentage du groupe KLM, pour un montant respectif de 11 millions d'euros et 3 millions d'euros.

41.3 Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées

Au 31 décembre 2016, la perte de contrôle de filiales et la cession de titres de société non contrôlées d'un montant de 364 millions d'euros s'analyse comme suit :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2016	2015
Prix de cession des actions Amadeus	11	201	327
Prix de cession des titres Club Med		-	15
Prix de cession des actions Servair	14	218	-
Frais sur cession des actions Servair		(5)	-
Sortie de la trésorerie de Servair		(71)	-
Prix de cession de la vente de la filiale Cobalt		15	-
Autres cessions		6	-
Total		364	342

41.4 Transactions non monétaires

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016, le Groupe a transformé un contrat de location financière en contrat de service. Ceci a eu pour effet une diminution non monétaire des autres immobilisations corporelles et de la dette financière d'un montant de 64 millions d'euros.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015, quatre contrats de location d'avions B777-200, qualifiés de locations opérationnelles jusque-là, ont été requalifiés en locations financières. Le montant de cette transaction s'élève à 128 millions d'euros. Le Groupe a également conclu des contrats de crédit baux non monétaires pour un montant total de 28 millions d'euros.

Ces opérations n'ont pas d'impact dans le tableau de flux de trésorerie.

NOTE 42. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

KPMG

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2016		2015	
	Montant	%	Montant	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	3,0	83%	3,5	90%
— Air France-KLM SA	0,6		0,7	
— Filiales intégrées globalement	2,4		2,8	
Autres missions accessoires et autres missions d'audit	0,4	11%	0,3	8%
— Air France-KLM SA	0,1		0,1	
— Filiales intégrées globalement	0,3		0,2	
Sous-total	3,4	94%	3,8	97%
Autres prestations				
Juridique, fiscal, social	0,2	6%	0,1	3%
Total Air France-KLM	3,6	100%	3,9	100%

Deloitte & Associés

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2016		2015	
	Montant	%	Montant	%
Audit				
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	2,9	97%	3,5	95%
— Air France-KLM SA	0,6		0,6	
— Filiales intégrées globalement	2,3		2,9	
Autres missions accessoires et autres missions d'audit	0,1	3%	0,1	3%
— Air France-KLM SA	0,1		0,1	
Sous-total	3,0	100%	3,6	97%
Autres prestations				
Juridique, fiscal, social	-	0%	0,1	3%
Total Air France-KLM	3,0	100%	3,7	100%

NOTE 43. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2016, le périmètre comprend 79 sociétés consolidées et 18 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.

Le pourcentage d'intérêt de KLM est calculé sur la base du nombre d'actions ordinaires.

43.1 Sociétés consolidées

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AIR FRANCE SA	France	Multi activités	100	100
KLM NV	Pays-Bas	Multi activités	100	49
AIR FRANCE GROUND HANDLING INDIA PVT LTD	Inde	Passage	51	51
BLUE CONNECT	Île Maurice	Passage	70	70
BLUE TEAM VI	France	Passage	100	100
BLUELINK	France	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL	France	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL AUSTRALIA	Australie	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL CZ	République Tchèque	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL MAURITIUS	Île Maurice	Passage	100	100
CONSTELLATION FINANCE LIMITED	Irlande	Passage	100	100
CYGNIFIC BV	Pays-Bas	Passage	100	49
HOP!	France	Passage	100	100
HOP! TRAINING	France	Passage	100	100
IAS ASIA INCORPORATED	Philippines	Passage	100	49
IASA INCORPORATED	Philippines	Passage	100	49
INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES EUROPE LIMITED	Royaume-Uni	Passage	100	49
INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES LIMITED	Royaume-Uni	Passage	100	49
INTERNATIONAL MARINE AIRLINE SERVICES LIMITED	Royaume-Uni	Passage	100	49
KLM CITYHOPPER BV	Pays-Bas	Passage	100	49
KLM CITYHOPPER UK LTD	Royaume-Uni	Passage	100	49
KLM EQUIPMENT SERVICES BV	Pays-Bas	Passage	100	49
KLM FINANCIAL SERVICES BV	Pays-Bas	Passage	100	49
KLM FLIGHT ACADEMY BV	Pays-Bas	Passage	100	49
LYON MAINTENANCE	France	Passage	100	100
STICHTING STUDENTENHUISVESTINGVLIIEGVELD EELDE	Pays-Bas	Passage	100	49
BLUE CROWN BV	Pays-Bas	Cargo	100	49
MARTINAIR HOLLAND NV	Pays-Bas	Cargo	100	49
MEXICO CARGO HANDLING	Mexique	Cargo	100	100

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
SODEXI	France	Cargo	65	65
AEROMAINTENANCE GROUP	États-Unis	Maintenance	100	100
AFI KLM E&M TEARDOWN MANAGEMENT	France	Maintenance	100	100
AFI KLM E&M-BGAC Line Maintenance Co.LTD	Chine	Maintenance	60	60
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
BARFIELD INC	États-Unis	Maintenance	100	100
CRMA	France	Maintenance	100	100
EUROPEAN PNEUMATIC COMPONENT OVERHAUL AND REPAIR (EPCOR) BV	Pays-Bas	Maintenance	100	49
KLM EM MALAYSIA	Malaisie	Maintenance	100	49
KLM UK ENGINEERING LIMITED	Royaume-Uni	Maintenance	100	49
REGIONAL JET CENTER	Pays-Bas	Maintenance	100	49
BLUE TEAM III	France	Transavia	100	100
TRANSAVIA AIRLINES BV	Pays-Bas	Transavia	100	49
TRANSAVIA AIRLINES C.V.	Pays-Bas	Transavia	100	49
TRANSAVIA COMPANY	France	Transavia	100	100
TRANSAVIA France SAS	France	Transavia	100	100
TRANSAVIA SERVICES GmbH	Pays-Bas	Transavia	100	49
AIR FRANCE FINANCE	France	Autres	100	100
AIR FRANCE FINANCE IRELAND	Irlande	Autres	100	100
AIR France KLM E&M PARTICIPATIONS	France	Autres	100	100
AIR France KLM FINANCE LIMITED	France	Autres	100	100
Airport MEDICAL SERVICES C.V.	Pays-Bas	Autres	80	39
AMSTERDAM SCHIPOL PIJPLEIDING BEHEER BV	Pays-Bas	Autres	60	49
AMSTERDAM SCHIPOL PIJPLEIDING C.V.	Pays-Bas	Autres	76	49
BLUE TEAM IV	France	Autres	100	100
BLUE TEAM V	France	Autres	100	100
BLUE YONDER IX BV	Pays-Bas	Autres	100	49
BLUE YONDER XIV BV	Pays-Bas	Autres	100	49
BV KANTOORGEBOUWEN	Pays-Bas	Autres	100	49
CELL K16 INSURANCE COMPANY	Royaume-Uni	Autres	100	0
INTERNATIONALE FINANCIERING EN MANAGEMENT MAATSCHAPPIJ BV	Pays-Bas	Autres	100	49
KLM AIRLINE CHARTER BV	Pays-Bas	Autres	100	49
KLM CATERING SERVICES SCHIPOL BV	Pays-Bas	Autres	100	49
KLM HEALTH SERVICES BV	Pays-Bas	Autres	100	49
KLM INTERNATIONAL CHARTER BV	Pays-Bas	Autres	100	49

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
KLM OLIEMAATSCHAPPIJ BV	Pays-Bas	Autres	100	49
MARTINAIR VLEIGESCHOOL VLEIGVELD LELYSTAD BV	Pays-Bas	Autres	100	49
ORION-STAETE BV	Pays-Bas	Autres	100	49
PELICAN	Luxembourg	Autres	100	100
PYRHELIO-STAETE BV	Pays-Bas	Autres	100	49
QUASAR-STAETE BV	Pays-Bas	Autres	100	49
RIGEL-STAETE BV	Pays-Bas	Autres	100	49
SPICA-STAETE BV	Pays-Bas	Autres	100	49
STICHTING BAROGE	Pays-Bas	Autres	100	49
STICHTING GARANTIEFONDS KLM LUCHTVAARTSCHOOL	Pays-Bas	Autres	100	49
TRAVEL INDUSTRY SYSTEMS BV	Pays-Bas	Autres	100	49
TREASURY SERVICES KLM BV	Pays-Bas	Autres	100	49
WEBLOK BV	Pays-Bas	Autres	100	49

43.2 Sociétés mises en équivalence

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
KENYA AIRWAYS LIMITED	Kenya	Passage	26	27
HEATHROW CARGO HANDLING	Royaume-Uni	Cargo	50	50
AAF SPARES	Irlande	Maintenance	50	50
AEROSTRUCTURES MIDDLE EAST SERVICES	Les Émirats Arabes Unis	Maintenance	50	50
AEROTECHNIC INDUSTRIES	Maroc	Maintenance	50	50
IGO SOLUTIONS	France	Maintenance	40	40
MAX MRO SERVICE	Inde	Maintenance	26	26
SHS TECHNICS	Sénégal	Maintenance	49	50
SPAIRLINERS	Allemagne	Maintenance	50	50
TRADEWINDS ENGINE SERVICES LLC	États-Unis	Maintenance	50	50
TURBINE SUPPORT INTERNATIONAL LLC	États-Unis	Maintenance	50	50
AIRCRAFT CAPITAL LTD	Royaume-Uni	Autres	40	40
SERVAIR	France	Autres	50	50
INTERNATIONAL AEROSPACE MANAGEMENT COMPANY S.C.R.L.	Italie	Autres	25	25
MAINPORT INNOVATION FUND	Pays-Bas	Autres	25	25
SCHIPHOL LOGISTICS PARK CV	Pays-Bas	Autres	52	45
SKYNRG	Pays-Bas	Autres	30	30
TERMINAL ONE GROUPE ASSOCIATION	États-Unis	Autres	25	25

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

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 2016 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la Société Air France-KLM SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- la justification de nos appréciations;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, 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, 4.23 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, 4.18 et 31* 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* 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 4.18 aux états financiers consolidés*;
- 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 32.1, 32.2* aux états financiers consolidés. Nous avons examiné tout particulièrement les estimations et hypothèses retenues dans le cadre des provisions pour restructuration 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, 4.13, 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 assuré 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 16 février 2017
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Jean-Paul Vellutini
Associé

Éric Jacquet
Associé

Deloitte et Associés

Pascal Pincemin
Associé

Guillaume Troussicot
Associé

5.8 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS

Les événements significatifs intervenus entre la date de clôture et le 15 février 2017, date d'arrêté des comptes de l'exercice 2016 par le Conseil d'administration, sont décrits dans la Note 3.2. « Événements postérieurs à la clôture » de l'annexe aux comptes consolidés, page 182.

Par ailleurs, le 17 mars 2017, la Commission européenne a adopté une nouvelle décision à l'encontre de onze opérateurs de fret aérien, dont Air France, KLM et Martinair, pour des pratiques dans le

secteur du fret aérien considérées comme anticoncurrentielles entre décembre 1999 et février 2006. Le montant total des amendes imposées au niveau du Groupe Air France-KLM est de 325 millions d'euros. Air France-KLM va analyser la nouvelle décision et l'opportunité de déposer un recours contre elle devant le Tribunal de l'Union européenne. Ces amendes ont été provisionnées en totalité depuis 2010. Au 31 décembre 2016, le montant des provisions correspondantes est de 340 millions d'euros.

5.9 COMPTES SOCIAUX

Exercice clos au 31 décembre 2016

5.9.1 Compte de résultat et bilan

Compte de résultat

Exercice (en millions d'euros)	Notes	2016	2015
Produits d'exploitation	3	31	50
Consommations de l'exercice en provenance de tiers	4	(39)	(47)
Charges de personnel		(2)	(2)
Autres		(1)	(1)
Total charges d'exploitation		(42)	(50)
Résultat d'exploitation		(11)	-
Produits financiers		33	41
Charges financières		(195)	(176)
Résultat financier	6	(162)	(135)
Résultat courant avant impôt		(173)	(135)
Produits exceptionnels		74	-
Charges exceptionnelles		(73)	(1)
Résultat exceptionnel		1	(1)
Impôts sur les bénéfices	7	11	11
Résultat net		(161)	(125)

Bilan

Actif (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Immobilisations financières	8	4 655	4 671
Créances rattachées à participation	8-12	489	692
Actif immobilisé		5 144	5 363
Créances d'exploitation	12	26	28
Créances diverses	12	26	45
Valeurs mobilières de placement	9	1 304	942
Disponibilités		160	81
Charges constatées d'avance		6	8
Actif circulant		1 522	1 104
Frais d'émission d'emprunts		17	16
Primes de remboursement des obligations		2	2
Total		6 685	6 485
Passif (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capital	10.1	300	300
Prime d'émission	10.2	2 971	2 971
Réserve légale		70	70
Réserves		177	302
Résultat de l'exercice	10.2	(161)	(125)
Capitaux propres	10.2	3 357	3 518
Autres fonds propres	11	600	600
Provision pour risque et charges	11-16	2	-
Dettes financières	11	2 252	2 321
Dettes d'exploitation :	12	11	12
<i>dont dettes fournisseurs et comptes rattachés</i>		10	11
<i>dont dettes fiscales et sociales</i>		1	1
Dettes diverses		463	34
Dettes	12	2 726	2 367
Total		6 685	6 485

5.9.2 Annexe

Les informations ci-après constituent l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2016. 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, *pro rata 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 2016.

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. La dette en devises faisant l'objet d'une couverture intégrale est enregistrée à son cours couvert.

Instruments financiers

La société utilise des instruments financiers pour réduire son exposition aux risques de taux et son exposition aux risques de change. Il s'agit d'instruments de gré à gré avec des contreparties de premier rang. La politique de gestion du groupe interdit toute négociation d'instruments à des fins spéculatives.

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. Évènements significatifs de l'exercice

Le 12 octobre 2016, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire d'une valeur de 400 millions d'euros.

Le 15 décembre 2016, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire senior par voie de placement privé non coté de 145 millions de dollars.

Ces deux émissions sont détaillées en *Note 11*.

3. Autres produits

Il s'agit principalement des redevances versées par Air France et par KLM pour l'utilisation de la marque « Air France-KLM » à hauteur de 17 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 18 millions d'euros au 31 décembre 2015. Ils comportent également une prestation de services versée par Air France et KLM pour 13 millions d'euros au 31 décembre 2016 (incluant un ajustement sur l'exercice précédent de (6) millions d'euros) contre 31 millions au 31 décembre 2015.

4. Consommation de l'exercice en provenance des tiers

Exercice (en millions d'euros)	2016	2015
Honoraires et Études	12	12
Assurances	1	2
Sous-traitances et loyers refacturées par Air France et KLM	21	28
Communication financière	2	2
Autres	3	3
Total	39	47

Au cours de l'exercice 2016, les équipes dédiées à la Holding Air France-KLM représentent 62 équivalents temps plein mis à disposition par Air France et 21 mis à disposition par KLM. Ces équipes ayant diminué, les sous-traitances refacturées par Air France et par KLM ont été réduites.

5. Résultat exceptionnel

Il s'agit de la cession, au cours de bourse, d'actions propres vendues à la Fondation des Pilotes KLM et de la reprise de provision correspondante.

6. 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.

Exercice	2016	2015
Intérêts sur emprunts & autres charges financières	(163)	(170)
<i>dont entreprises liées pour commissions sur garantie accordées par Air France et KLM</i>	(13)	(18)
<i>dont intérêts sur l'OCEANE</i>	(11)	(19)
<i>dont intérêts sur obligataire</i>	(89)	(84)
<i>dont titres subordonnés à durée indéterminée</i>	(37)	(28)
<i>dont cession de créance CICE</i>	(1)	(1)
Intérêts sur prêts	23	26
<i>dont entreprises liées</i>	23	26
Autres Produits financiers	10	14
<i>dont entreprises liées</i>	2	6
<i>dont produits au titre de placement de Sicav</i>	8	8
Dotation aux provisions	(32)	(6)
<i>dont provision pour risques et charges</i>	(2)	-
<i>dont titres Air France-KLM Finance</i>	(25)	-
<i>dont actions propres</i>	(5)	(4)
Total	(162)	(135)

7. Impôts sur les bénéficiés

Air France-KLM bénéficie du régime de l'intégration fiscale depuis le 1^{er} avril 2002. Le périmètre d'intégration fiscale, dont elle est la société mère, comprend principalement Air France-KLM, la Société Air France, la compagnie HOP! 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 11 millions d'euros pour cet exercice (11 millions d'euros sur l'exercice précédent).

8. Immobilisations financières

8.1 Valeur nette comptable

(en millions d'euros)	Début de l'exercice	Acquisitions Augmentation	Diminution monétaire	Reclassement	Fin de l'exercice
Titres de participations	5 006	29 ⁽¹⁾	-	-	5 035
Créances rattachées à des participations	692	-	(177) ⁽²⁾	(26)	489
Autres titres immobilisés	74	-	-	(73)	1
Total brut	5 772	29	(177)	(99)	5 525
Dépréciation	(409)	28	-	-	(381)
Total net	5 363	57	(177)	(99)	5 144

(1) Achat d'actions KLM à un actionnaire minoritaire au cours de l'exercice, faisant passer le taux de détention à 99,7% (voir Note 12) et augmentation du capital d'Air France-KLM Finance par incorporation de créance de 26 millions d'euros.

(2) Montant net des augmentations et remboursements des prêts accordés à KLM, à Air France-KLM Finance et à Transavia Company.

8.2 Titres de participation

Sociétés (en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Reclassements Acquisitions	Dotation	Valeur brute à la fin de l'exercice
Air France	3 821	-	-	3 821
KLM	821	3	-	824
Compagnia Aerea Italiana SpA ⁽¹⁾	355	-	-	355
Air France-KLM Finance	5	26	-	31
Transavia Company	4	-	-	4
Total	5 006	29	-	5 035

Sociétés (en millions d'euros)	Provisions au début de l'exercice	Reclassements Acquisitions	Dotation	Provisions à la fin de l'exercice
Compagnia Aerea Italiana SpA ⁽¹⁾	(355)	-	-	(355)
Air France-KLM Finance	-	-	(25)	(25)
Dépréciation totale	(355)	-	-	(380)
Valeur Nette	4 651	29	(25)	4 655

(1) Les titres de participation de Compagnia Aerea Italiana sont provisionnés en totalité.

8.3 Autres titres immobilisés

(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Acquisition	Reprise	Cession	Valeur brute à la fin exercice
Actions propres	74	-	-	(73)	1

(en millions d'euros)	Provisions au début de l'exercice	Dotation	Reprise	Cession	Provision à la fin exercice
Dépréciation actions propres	(54)	(5)	58	-	(1)
Valeur nette	20	(5)	58	(73)	-

9. Valeurs mobilières de placement

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Sicav, Certificats de dépôt, titres de créance négociable	1 304	942
Total	1 304	942

La valeur nette comptable des valeurs mobilières de placement correspond à la valeur de marché.

10. Capitaux propres

10.1 Répartition du capital social et des droits de vote

Le capital social est composé de 300 219 278 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 1 euro. Chaque action confère un droit de vote. Cependant depuis le 3 avril 2016, tout porteur détenant des actions nominatives depuis au moins deux ans dispose d'un droit de vote double, ce qui porte les droits de vote à 371 373 828 au 31 décembre 2016.

La répartition est la suivante :

	En % du capital		En % des droits de vote	
	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2015
État français	18%	18%	27%	18%
Salariés et anciens salariés ⁽¹⁾	6%	7%	10%	7%
Actions détenues par le Groupe	-	1%	-	-
Public	76%	74%	63%	75%
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 (OCEANE) à échéance de 15 ans pour un montant initial de 450 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, seules 595 OCEANE ont été converties, dont 510 en 525 actions nouvelles au cours de l'exercice 2007-2008. Entre le 1^{er} janvier 2016 et le 1^{er} avril 2016, il n'y a pas eu de conversion d'OCEANE.

Par ailleurs la Société Air France a conclu le 6 décembre 2011 un contrat de *swap* avec Natixis. Cette opération a eu pour effet de reporter en avril 2016 la probabilité de l'option de remboursement initialement prévue au 1^{er} avril 2012.

En avril 2016 Air France a remboursé cette OCEANE.

Voir Note 11, page 199 pour les commentaires sur les autres OCEANE.

10.2 Tableau de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission	Réserves	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
Au 31 décembre 2014	300	2 971	483	(111)	3 643
Affectation du résultat précédent	-	-	(111)	111	-
Résultat de la période	-	-	-	(125)	(125)
Au 31 décembre 2015	300	2 971	372	(125)	3 518
Affectation du résultat précédent	-	-	(125)	125	-
Résultat de la période	-	-	-	(161)	(161)
Au 31 décembre 2016	300	2 971	247	(161)	3 357

11. Dettes financières et autres fonds propres

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Autres fonds propres		
Titres subordonnés perpétuels	600	600
Total autres fonds propres	600	600
Dettes financières non courantes		
OCEANE	550	550
Emprunts obligataire	1 637	1 100
Total non courant	2 187	1 650
Dettes financières courantes		
Emprunts obligataires	-	603
Intérêts courus non échus	65	68
Total courant	65	671
Total dettes financières	2 252	2 321

Le 27 octobre 2009, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 700 millions d'une durée de sept ans. Le coupon est de 6,75%. Le 18 juin 2014, un montant nominal de 93,8 millions d'euros de ces obligations a été racheté puis annulé par Air France-KLM, dans le cadre d'une offre de rachat intermédié et de l'émission de nouvelles obligations (*voir ci-dessous*). Le 1^{er} octobre 2015, un montant nominal de 3,5 millions d'euros de ces obligations a été racheté puis annulé par Air France-KLM. À l'issue de ces opérations, le nominal de l'emprunt obligataire émis en 2009 était de 603 millions d'euros. Le 28 janvier 2016 un montant nominal de 3,2 millions d'euros de ces obligations a été racheté puis annulé par Air France-KLM. Puis à son échéance, soit le 27 octobre 2016 le solde de cet emprunt a été remboursé par Air France-KLM.

Le 14 décembre 2012, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire en euros pour un montant total de 500 millions, 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 (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 un coupon annuel de 2,03%. Le ratio de conversion est égal à une action Air France-KLM pour une obligation. Au cours de l'exercice 2016, 392 OCEANE ont été converties. Le ratio de conversion est égal à une action Air France-KLM pour une obligation.

Le 18 juin 2014, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 600 millions d'euros d'une durée de sept ans. Le coupon est de 3,875%. En août 2015, 200 millions de cet emprunt ont fait l'objet d'une couverture à taux variable dans le cadre d'un *swap* associé à un *floor*. Cependant, ce dernier constitue une position ouverte isolée. Au 31 décembre 2016, la juste valeur de ce *floor* est de (2) millions d'euros ce qui entraîne la comptabilisation d'une provision pour risques et charges du même montant. (*voir Note 16*).

Entre le 1^{er} avril et le 17 avril 2015, Air France-KLM a émis des obligations subordonnées perpétuelles (TSDI) pour 600 millions d'euros, présentées en autres fonds propres. Ces titres, d'une maturité perpétuelle, disposent d'une première option de remboursement en octobre 2020 au gré d'Air France-KLM. Ils portent un coupon

annuel de 6,25% dont la première échéance a été payée le 1^{er} octobre 2015 pour 18 millions d'euros. Le second coupon d'une valeur de 37,5 millions d'euros a été payé le 3 octobre 2016. Ces titres sont présentés en autres fonds propres.

Le 12 octobre 2016, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 400 millions d'euros d'une durée de six ans. Le coupon est de 3,75%.

Le 15 décembre 2016, Air France-KLM a émis auprès d'investisseurs institutionnels asiatiques, par voie de placement privé non coté,

un emprunt obligataire senior d'un montant de 145 millions de dollars de maturité 15 décembre 2026 et portant intérêts à 4,35%. Cet emprunt fait l'objet d'une couverture intégrale. (voir Note 16, page 207).

Une partie des sommes empruntées a été prêtée à Air France, à KLM, à Air France-KLM Finance et à Transavia Company. Au 31 décembre 2016, ces prêts s'élèvent à 123 millions d'euros vis-à-vis d'Air France, 288 millions d'euros vis-à-vis de KLM, 77 millions vis-à-vis d'Air France-KLM Finance et 1 million d'euros vis-à-vis de Transavia Company, (voir Note 8.1, page 197).

12. Échéances des créances et des dettes

Au 31 décembre 2016 Créances (en millions d'euros)

	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an	Dont entreprises liées
Actif immobilisé				
Créances rattachées à participations	489	25	464	489
Actif circulant				
Créances clients et comptes rattachés	26	26	-	26
Créances diverses (y compris créance sur le Trésor) ⁽¹⁾⁽²⁾	26	26	-	4
Total	52	52	-	29

(1) Dont 1 million d'euros en produit à recevoir avec les entreprises liées au 31 décembre 2016.

(2) Les 53 millions d'euros de la créance de CICE 2016 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 2016 Dettes (en millions d'euros)

	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an	Dont entreprises liées
Dettes financières ⁽¹⁾	2 252	201	2 050	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	11	-	4
Autres dettes diverses ⁽²⁾	463	463	-	463
Total	2 726	676	2 050	467

(1) Voir Note 11, page 199.

Ce montant comprend 65 millions d'euros d'intérêts courus non échus (68 millions d'euros au 31 décembre 2015).

(2) Les autres dettes comprennent notamment un compte courant financier vis-à-vis d'Air France dans le cadre de la mutualisation de la trésorerie (cash pooling).

13. Liste des filiales et participations en attente d'informations

(en millions d'euros)

Sociétés ou Groupes de sociétés	Capital	Capitaux propres autres que capital après résultat	Quote-Part de capital détenue	Valeur comptable des titres détenus		Prêts & avances consentis et non remboursés	Montant des cautions & avals donnés	Chiffre d'affaires HT de l'exercice	Bénéfice net ou perte de l'exercice	Dividendes enregistrés au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
Renseignements détaillés sur chaque titre dont la valeur brute excède 15 millions d'euros										
1. Filiales (détenues à plus de 50%)										
Société										
Air France (France) ⁽¹⁾	127	(59)	100%	3 820	3 820	123	21	14 358	416	-
KLM (Pays-Bas) ⁽¹⁾	94	894	99,7%	824	824	288	-	9 800	519	1
Air France-KLM Finance ⁽¹⁾	15	-	100%	31	7	77	-	-	(9)	-
2. Participations (détenues à moins de 50%)										
Compagnia Aera Italiana SpA (Italie)	359	(584) ⁽²⁾	1,00%	356 ⁽²⁾	-	-	-	-	(287) ⁽²⁾	-

(1) Comptes sociaux au 31 décembre 2016.

(2) Comptes normes italiennes au 31 décembre 2015.

14. Valeur estimative du portefeuille

(en millions d'euros)	Montant à l'ouverture de l'exercice		Montant à la clôture de l'exercice	
	Valeur comptable brute	Valeur comptable nette	Valeur comptable brute	Valeur comptable nette
Fractions du portefeuille évaluées :				
Air France	3 820	3 820	3 820	3 820
KLM	821	821	824	824
Air France-KLM Finance	5	5	31	7
Compagnia Aerea Italiana SpA	356	-	356	-

Les valeurs estimatives des participations ont été déterminées sur la base des capitaux propres consolidés ou calculés selon les normes italiennes ou bien sur la base des perspectives de rentabilité à moyen terme.

Ces valeurs estimatives justifient les valeurs nettes comptables à la clôture.

15. Éléments concernant les entreprises liées

(en millions d'euros)

Montant

Créances clients & comptes rattachés

Dont :

– Air France	11
– KLM	14

Créances diverses

Dont :

– Air France Finance	1
– Transavia Company	2

Dettes fournisseurs

Dont :

– Air France	2
– KLM	1

Dettes diverses

Dont :

– Air France	420
– Servair	16
– HOP!	11
– ACNA	6
– CPA	5
– OAT	3
– SIA	1
– Bluelink S.A	1

16. Engagements

– Titres KLM

Lors du rapprochement des groupes Air France et KLM, l'État néerlandais a convenu de réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France-KLM. À cette fin, l'État néerlandais devait céder 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 avait eu lieu au cours des trois premières années suivant le rapprochement.

Dans ce dernier cas, la fondation avait émis au profit d'Air France-KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles cumulatives A transférées à la fondation. Ces certificats d'actions auraient conféré 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).

— Couvertures

L'emprunt obligataire de 600 millions d'euros du 18 juin 2014 (voir Note 11) fait l'objet d'une couverture à taux variable pour un nominal de 200 millions d'euros dans le cadre d'un *swap* associé à un *floor*. Cependant, ce dernier constitue une position ouverte isolée. Au 31 décembre 2016 la juste valeur du *swap* est de 9 millions d'euros, et la juste valeur du *floor* s'établit à (2) millions d'euros.

L'emprunt obligataire de 145 millions de dollars est couvert dans son intégralité par un *cross currency swap*. Au 31 décembre la juste valeur de cet instrument dérivé est de (7) millions d'euros. (voir Note 11, page 199).

— 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. Cette garantie a été renouvelée en juillet 2014.

La garantie est désormais expressément limitée à un montant total de 21 millions d'euros.

17. Litiges

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 1^{er} janvier 2009, ont été impliquées depuis février 2006 avec 25 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 2015, la plupart des procédures ouvertes dans ces États avaient donné lieu à des accords transactionnels conclus entre les trois sociétés du Groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui avaient mis fin à ces procédures, à l'exception de celles initiées par l'autorité suisse de la concurrence et par la Commission européenne qui sont toujours en cours.

En Europe, la décision de la Commission Européenne de 2010 à l'encontre d'une douzaine de compagnies aériennes, incluant les compagnies du Groupe AF, KLM et Martinair, a été annulée par le Tribunal de l'Union Européenne le 16 décembre 2015. La Commission ayant fait part, suite à cette annulation, de son intention d'adopter une nouvelle décision à l'encontre de Air France - KLM, Air France, KLM et Martinair, la provision de 340 millions d'euros a été maintenue dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2016.

En Suisse, Air France et KLM ont interjeté appel devant le Tribunal Administratif Fédéral de la décision de l'autorité de concurrence leur ayant imposé une amende de 3 millions d'euros.

18. Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour lesquelles des provisions n'ont pas été constituées dans ses états financiers, en conformité avec les règles comptables applicables.

Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du fret aérien

À la suite de l'ouverture en février 2006 des enquêtes de plusieurs autorités de la concurrence et de la décision de la Commission Européenne de 2010, plusieurs actions civiles individuelles ou collectives 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 devant différentes juridictions.

Dans le cadre de ces actions, les transitaires et expéditeurs de fret aérien sollicitent l'attribution de dommages et intérêts pour compenser un prétendu surcoût causé par les pratiques anti-concurrentielles alléguées.

Selon les actions concernées, Air France, KLM et/ou Martinair sont soit assignées directement (en particulier aux Pays-Bas, Norvège, Corée et États-Unis), soit mises en cause dans le cadre d'appel en garantie par les autres opérateurs de fret assignés (par exemple au Royaume-Uni). Lorsque Air France, KLM et/ou Martinair font l'objet d'assignation, elles mettent également en cause les autres transporteurs dans le cadre d'appels en garantie.

Ces litiges n'ont pas donné lieu à la constitution de provision, le Groupe n'étant pas en mesure à ce stade des procédures judiciaires d'apprécier de manière fiable le risque financier. En effet, même si des montants significatifs ont pu être mentionnés dans les médias, les dommages et intérêts demandés à l'encontre des défendeurs pris globalement (et non individuellement) n'ont pas été quantifiés ou n'ont pas été chiffrés avec précision ; de même la décision de la Commission Européenne à laquelle les demandeurs se réfèrent n'est pas encore définitive.

Les compagnies du Groupe et les autres transporteurs impliqués dans ces actions s'opposent vigoureusement à ces actions civiles.

Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du passage

Canada

Une *class action* a été réinitiée 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 sur les routes transatlantiques en provenance et en direction du Canada et sollicitent l'attribution de dommages et intérêts. Air France et KLM contestent toute participation à une telle entente.

Autres litiges

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.

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.

En 2011, Air France et Airbus en tant que personnes morales ont été mis en examen pour homicides involontaires et encourent des peines d'amendes prévues par la loi. Air France conteste sa mise en cause dans cette affaire.

Enquête du *Department of Justice US* concernant *United States Postal Service*

En mars 2016, le *Department of Justice US* (DOJ) a informé Air France et KLM d'une enquête civile relative aux contrats conclus avec *United States Postal Service* pour le transport international de courrier. En septembre 2016, une demande d'information (*Civil Information Demand*) du DOJ relative à ces contrats a été reçue. Le DOJ a indiqué que ses investigations portent sur des violations potentielles au titre du *False Claims Act*. Air France et KLM coopèrent avec le DOJ.

Hormis les points indiqués aux paragraphes ci-dessus, 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.

19. Évènement postérieur à la clôture

Néant.

5.10 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Exercices clos le 31	Décembre 2016	Décembre 2015	Décembre 2014	Décembre 2013	Décembre 2012
	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	9 mois
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social (<i>en euros</i>)	300 219 278	300 219 278	300 219 278	300 219 278	300 219 278
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	53 386 532	74 449 544	130 459 042	130 459 042	77 070 585
— par exercice de droits de souscription		-	-	-	-
2. Opérations et résultats de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)					
Chiffre d'affaires hors taxes		-	-	-	-
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(204 605)	(134 768)	(103 207)	(104 303)	(67 637)
Impôts sur les bénéfices	(11 343)	(10 484)	(12 273)	(3 779)	(4 947)
Participation des salariés due au titre de l'exercice		-	-	-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(160 569)	(125 192)	(111 263)	(322 275)	(116 429)
Résultat distribué		-	-	-	-
3. Résultats par action (<i>en euros</i>)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations nettes aux amortissements et provision	(0,64)	(0,41)	(0,30)	(0,33)	(0,21)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(0,53)	(0,42)	(0,37)	(1,07)	(0,39)
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.)	-	-	-	-	-

5.11 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la Société Air France-KLM SA, 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

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, 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 8, 13 et 14* de l'annexe aux comptes annuels et nous nous sommes assurés de leur correcte application;
- les *Notes 17 et 18* 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.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 février 2017

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Jean-Paul Vellutini
Associé

Éric Jacquet
Associé

Deloitte et Associés

Pascal Pincemin
Associé

Guillaume Troussicot
Associé

5.12 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société 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.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 février 2017
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit Département de KPMG SA

Jean-Paul Vellutini
Associé

Éric Jacquet
Associé

Deloitte et Associés

Pascal Pincemin
Associé

Guillaume Troussicot
Associé

6

AUTRES INFORMATIONS

6.1	Historique	276
6.2	Renseignements à caractère général	278
6.3	Le capital et l'actionariat	279
6.3.1	Le capital social	279
6.3.2	Titres donnant accès au capital	281
6.3.3	Autorisation de rachat d'actions par Air France - KLM	281
6.3.4	L'actionariat d'Air France - KLM	281
6.3.5	Un dialogue régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs	282
6.3.6	Seuils légaux et statutaires de détention	283
6.3.7	Identification des actionnaires et dispositions statutaires concernant l'actionariat	284
6.4	Renseignements sur le marché du titre	285
6.4.1	L'action Air France - KLM en bourse	285
6.4.2	Évolution boursière	285
6.4.3	Transactions sur les titres Air France - KLM sur les 18 derniers mois	286
6.5	Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM	288
6.5.1	Accords relatifs aux modalités de détention des actions de KLM	288
6.5.2	Accords avec l'État néerlandais	289
6.5.3	Assurances données à KLM	290
6.6	Environnement législatif et réglementaire du transport aérien	290
6.6.1	Libertés aériennes	290
6.6.2	Législation européenne	290
6.6.3	Conventions internationales	291
6.6.4	Autres aspects juridiques concernant l'activité d'Air France - KLM	292
6.7	Information et contrôle	293
6.7.1	Personne responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	293
6.7.2	Attestation du responsable	293
6.7.3	Contrôleurs légaux des comptes	294
6.7.4	Directeur des Relations Investisseurs	294
6.7.5	Documents accessibles au public	294
	Glossaires	295
	Glossaire du transport aérien	295
	Glossaire financier	297
	Table de concordance du Document de Référence	299
	Informations incluses par référence	302
	Table de concordance du Rapport Financier Annuel	303

6.1 HISTORIQUE

Deux compagnies nées le même jour

7 octobre 1919

Création de KLM, Koninklijke Luchtvaartmaatschappij, compagnie royale aérienne néerlandaise pour les Pays-Bas et les colonies.

7 octobre 1933

Naissance d'Air France par le regroupement de cinq compagnies aériennes françaises (Air Union, Air Orient, Société Générale de Transport Aérien (SGTA), la CIDNA et l'Aéropostale).

Air France et KLM assurent conjointement la ligne Amsterdam-Rotterdam-Paris dans le cadre d'un accord commercial.

1934

Premier vol transatlantique de KLM reliant Amsterdam à Curaçao en Fokker F XVIII Snip.

Essor du transport aérien et des deux compagnies

1945-46

Nationalisation d'Air France.

Reprise des vols de KLM, interrompus pendant la guerre.

Ouverture des lignes régulières vers New York en DC-4 depuis Paris avec Air France, depuis Amsterdam avec KLM. Le voyage dure alors près de 24 heures.

Air France et KLM s'équipent de Constellation et s'assistent mutuellement.

1958

Air France et KLM inaugurent la route polaire, reliant Paris ou Amsterdam à Tokyo, en passant par le pôle Nord.

1959-60

L'ère des jets est lancée : Air France met en service les premières Caravelle ainsi que les premiers B707, permettant de réduire la durée du trajet Paris-New York à huit heures. KLM exploite ses premiers DC-8.

1961

Air France installe son exploitation et ses ateliers à Orly Sud.

1967

Premier décollage de KLM depuis le nouvel aéroport de Schiphol.

1970-71

Début de l'exploitation du B747 sur les lignes long-courriers par Air France en 1970 et KLM en 1971.

1974-82

Air France s'installe en 1974 dans la nouvelle aérogare de Paris-CDG 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 Paris-CDG.

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 Air Lines 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

Mai : début de la cotation des titres Air France-KLM sur les marchés d'Euronext Paris et Amsterdam, ainsi que du New York Stock Exchange. 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.

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.

Décembre : l'État français ramène sa participation de 44% à 23% du capital par cession de titres sur le marché.

2005-06

L'État français ramène sa participation dans Air France-KLM de 23% à 18,6% par cession de titres dans le cadre de l'opération réservée aux salariés (ORS) d'Air France.

2006-07

Signature de l'accord de « Ciel ouvert » entre l'Europe et les États-Unis pour une entrée en vigueur en mars 2008.

2007-08

Retrait d'Air France-KLM du New York Stock Exchange et transfert du programme d'ADR sur le marché OTCQX.

2008-09

Attribution par le Département américain des transports de l'immunité *anti-trust* à Air France, KLM, Delta et Northwest accompagnée de l'obligation de mettre en œuvre une *joint-venture* transatlantique unique entre ces compagnies au plus tard à la fin de l'année 2009.

Prise de participation de 25% dans le capital d'Alitalia par Air France-KLM.

2009-10

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.

Le Groupe affronte, le 1^{er} juin, la tragédie de la disparition du vol d'Air France AF447 Rio de Janeiro-Paris dans l'Atlantique avec à son bord 216 passagers et douze membres d'équipage.

2010-11

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 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 de la rentabilité du réseau court et moyen-courrier.

2013

Poursuite de la mise en œuvre de « Transform 2015 » dans tous les secteurs de l'entreprise.

2014

Début septembre, présentation du nouveau plan stratégique « Perform 2020 » prévoyant la poursuite des efforts de compétitivité et visant à accroître l'exposition du Groupe aux marchés en croissance.

2015

Le groupe Air France-KLM est redevenu bénéficiaire après sept années de pertes. Mais le Groupe doit poursuivre ses efforts pour réduire son écart de compétitivité avec ses concurrents.

Le B787 entre dans la flotte de KLM.

2016

L'année 2016 a été marquée par l'arrivée de Jean-Marc Janailac, nouveau Président-directeur général et par le lancement d'un nouveau projet d'entreprise « Trust Together ».

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 et du Code des transports relatives aux entreprises de transport aérien et notamment à Air France. Le Code des transports contient 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 45 rue de Paris, Tremblay en France, 95737 Paris-CDG Cedex.

Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

Après approbation des comptes et constatation de l'existence d'un bénéfice distribuable, l'Assemblée générale décide soit de la distribution totale ou partielle de ce bénéfice distribuable (le solde étant, dans le cas de bénéfice distribuable partiel, affecté à un ou plusieurs postes de réserves), soit de l'affectation du bénéfice distribuable en totalité à un ou plusieurs postes de réserves.

Relations entre Air France-KLM et ses filiales

Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM ont conclu des conventions dont l'objet est de définir les conditions dans lesquelles Air France et KLM effectueront, à la demande d'Air France-KLM, des prestations de support technique et administratif à son profit (prestations intragroupe de nature comptable, administrative, juridique, financière et informatique).

6.3 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

6.3.1 Le capital social

Le capital d'Air France-KLM au 31 décembre 2016 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. Jusqu'au 2 avril 2016, chaque action donnait droit à un droit de vote simple. À compter du 3 avril 2016, et en

l'absence de clause contraire dans les statuts d'Air France-KLM, toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire bénéficient d'un droit de vote double. Il n'existe pas d'autres droits particuliers attachés aux actions.

Par ailleurs, 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 2014	300 219 278	300 219 278
31 décembre 2015	300 219 278	300 219 278
31 décembre 2016	300 219 278	300 219 278

Autorisations d'augmentation de capital

L'Assemblée générale mixte en date du 21 mai 2015 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 2016, la société n'avait pas utilisé ces autorisations. L'Assemblée générale du 19 mai 2016 n'a octroyé aucune nouvelle autorisation pour l'émission d'actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM.

Les autorisations actuellement en vigueur sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Résolution	Délégation	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 décembre 2016
n° 10	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) avec maintien du droit préférentiel de souscription	150 millions d'euros de nominal (soit 50% du capital actuel)	150 millions d'euros de nominal (soit 50% du capital actuel)
n° 11	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription obligatoire	45 millions d'euros de nominal (soit 15% du capital actuel)	45 millions d'euros de nominal (soit 15% du capital actuel)
n° 12	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription facultatif (autorisation limitée aux émissions par la société et une de ses filiales de valeurs mobilières donnant accès aux titres de capital à émettre et aux émissions d'actions dans le cadre d'offres publiques d'échange)	30 millions d'euros de nominal (soit 10% du capital actuel)	30 millions d'euros de nominal (soit 10% du capital actuel)
n° 13	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) par placement privé auprès d'investisseurs qualifiés/cercle restreint d'investisseurs	30 millions d'euros (soit 10% du capital actuel)	30 millions d'euros (soit 10% du capital actuel)
n° 14	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) avec ou sans droit préférentiel de souscription (« greenshoe »)	15% de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 10, 11, 12 et 13)	15% de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 10, 11, 12 et 13)
n° 15	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) pour rémunérer les apports en nature consentis à la société	30 millions d'euros de nominal (soit 10% du capital actuel)	30 millions d'euros de nominal (soit 10% du capital actuel)
n° 16	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	150 millions d'euros de nominal (soit 50% du capital actuel)	150 millions d'euros de nominal (soit 50% du capital actuel)
n° 23	Augmentation de capital (en période d'offre publique) par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	75 millions d'euros de nominal (soit 25% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 16° résolution, utilisable hors période d'offre publique]	75 millions d'euros de nominal (soit 25% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 16° résolution, utilisable hors période d'offre publique]
n° 24	Augmentations de capital réservées aux adhérents d'un plan épargne d'entreprise ou de groupe	150 millions d'euros (soit 50% du capital actuel) et dans la limite de 2% du capital au moment de chaque émission	150 millions d'euros (soit 50% du capital actuel) et dans la limite de 2% du capital au moment de chaque émission

Un sous-plafond commun de 30 millions d'euros s'applique aux résolutions 12, 13, 14 et 15. Un sous-plafond commun de 45 millions d'euros s'applique aux résolutions 11, 12, 13, 14 et 15. Un plafond commun de 150 millions d'euros s'applique aux résolutions 10, 11, 12, 13, 14, 16 et 24.

6.3.2 Titres donnant accès au capital

Obligations Convertibles et/ou Echangeables en Actions Air France - KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) 2,75% 2020

L'OCEANE 2,75% 2020 émise en 2009 a été entièrement remboursée en 2016 : 20 383 985 titres OCEANE ont été remboursés le 1^{er} avril 2016 suite à l'exercice par les porteurs de leur option de remboursement et 65 161 titres ont été remboursés le 4 juillet 2016.

Obligations Convertibles et/ou Echangeables en Actions Air France - KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) 2,03% 2023

En mars 2013, la Société Air France-KLM a émis 53 398 058 Obligations Convertibles et/ou Echangeables en Actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) 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 2016, 11 526 obligations ont été converties en actions existantes, portant ainsi le nombre d'obligations restant en circulation à 53 386 532 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.

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe n'a ni acheté ni vendu de titres Air France-KLM dans le cadre de ces autorisations.

Dans le cadre de l'accord collectif conclu en août 2015 entre KLM et le syndicat de pilotes VNV, Air France-KLM et KLM ont conclu un accord le 8 décembre 2016 avec le VNV et une fondation indépendante créée par le VNV pour les pilotes de KLM. Aux termes de cet accord, et en contrepartie des bénéfices découlant de l'accord d'août 2015, KLM a financé le 12 décembre 2016 l'acquisition au prix de marché de 3 millions d'actions auto-détenues Air France-KLM par la fondation.

Au 31 décembre 2016, Air France-KLM détient 1 149 203 de ses propres actions soit 0,4% du capital dont 116 420 actions détenues par KLM au titre de ses différents plans de stock-options. La valeur du portefeuille est de 5,9 millions d'euros au 31 décembre 2016.

6.3.4 L'actionariat d'Air France-KLM

Évolution de l'actionariat

Exercice clos le	En % du capital			En % des droits de votes		
	31 déc. 2016	31 déc. 2015	31 déc. 2014	31 déc. 2016	31 déc. 2015	31 déc. 2014
Nombre d'actions et droits de vote	300 219 278	300 219 278	300 219 278	371 373 828	296 069 683	296 039 574
État	17,6	17,6	15,9	27,0	17,8	16,1
Salariés (FCPE)	6,3	6,5	6,8	10,2	6,6	7,0
Autocontrôle	0,4	1,4	1,4	-	-	-
Autres	75,7	74,5	75,9	62,8	75,6	76,9

Le nombre d'actions n'a pas évolué en 2016.

Depuis le 3 avril 2016, en application de la loi, les actionnaires détenant leurs actions au nominatif depuis plus de deux ans bénéficient d'un droit de vote double.

Répartition de l'actionariat

Pour répondre aux obligations des entreprises de transport aérien de suivre et de contrôler leur actionariat, la Société Air France-KLM procède à l'identification de ses actionnaires sur une base trimestrielle.

L'analyse du TPI (titres au porteur identifiable) a été effectuée le 31 décembre 2016 sur la base des seuils suivants : intermédiaires

détenant un minimum de 200 000 actions et actionnaires détenant un minimum de 5 000 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 99,7% du capital a été identifié. Sur la base du TPI au 31 décembre 2016, Air France-KLM est détenue à plus de 50% par des ressortissants des États membres de l'Union Européenne ou des États partis à l'accord sur l'Espace économique européen, parmi lesquels 50,1% sont des actionnaires français.

Exercice clos le	En nombre d'actions			En % du capital		
	31 déc. 2016	31 déc. 2015	31 déc. 2014	31 déc. 2016	31 déc. 2015	31 déc. 2014
État	52 763 693	52 763 693	47 663 693	17,6	17,6	15,9
Salariés (FCPE)	18 981 625	19 541 980	20 454 150	6,3	6,5	6,8
Autocontrôle	1 149 203	4 149 595	4 179 804	0,4	1,4	1,4
Actionnaires individuels français	27 177 630	35 550 502	44 235 517	9,1	11,8	14,7
Institutionnels français	50 446 330	64 187 628	57 978 825	16,8	21,4	19,3
Actionnaires individuels et institutionnels non français	149 700 797	124 025 880	125 705 083	49,9	41,3	41,9

Au 31 décembre 2016, Air France-KLM est détenue à hauteur de 50,1% par des intérêts français (58,7% au 31 décembre 2015) et 72,4% par des ressortissants européens (78,3% au 31 décembre 2015). Parmi les investisseurs institutionnels, les ressortissants du Royaume-Uni détiennent 5,4% du capital, devant les ressortissants suisses (2,7%), allemands (1,6%) et néerlandais (1,5%). Les institutions nord-américaines détiennent 20,1% du capital (18,7% au 31 décembre 2015) dont 20,1 millions d'actions sous forme d'ADR (16 millions au 31 décembre 2015).

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)
2014 ⁽¹⁾	(0,76)	-
2015	0,34	-
2016	2,59	-

(1) Donnée retraitée et se référer aux états financiers page 207.

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. L'ensemble de son information réglementée est disponible sur le site internet www.airfranceklm.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 en Europe et aux États-Unis. Par ailleurs, des Journées Investisseurs peuvent être 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. La lettre ACTION'air fait le point sur l'activité du Groupe et ses enjeux. Elle est envoyée par mail et est à disposition sur le site internet en français et en anglais.

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 en 2016 à Lille et Reims. Des visites de site sont également organisées pour les membres du club des actionnaires.

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 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 douze membres, il se réunit quatre à cinq fois par an dont une fois à l'occasion de la préparation de l'Assemblée générale. Il participe également aux événements majeurs de l'entreprise.

En décembre 2016, le magazine Le Revenu a décerné au Groupe, dans le cadre de son travail sur les relations avec les actionnaires individuels, le Trophée d'or 2016 de la meilleure Assemblée Générale du SBF120.

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 quinze 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 5% 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 quinze 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 au plus tard le quatrième jour de négociation suivant le franchissement des seuils légaux du capital et des droits de vote ainsi que l'AMF au plus tard le cinquième 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 cinq jours de bourse, des objectifs poursuivis pour les six 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 & Co	03 mars 2013	18 108 763	6,03	H
ROTHSCHILD & CIE	23 juin 2015	13 166 539	4,39	B
MARATHON ASSET MANAGEMENT	13 avril 2015	11 414 571	3,80	B
INFINITE MILES LTD	24 octobre 2016	10 615 172	3,54	H
DNCA FINANCE	18 mai 2015	10 100 000	3,36	B
THE CAPITAL GROUP COMPANIES	09 octobre 2015	9 233 795	3,08	H
OCH ZIFF	24 juin 2015	5 958 900	1,98	H
LAZARD	31 mars 2015	4 789 996	1,60	B
WELLINGTON	30 septembre 2016	4 740 949	1,58	B
FIDECUM	30 septembre 2016	3 850 000	1,30	H
SPAAK/Fondation des pilotes KLM	19 décembre 2016	3 000 000	1,00	H
DIMENSIONAL FUND ADVISORS LP	13 décembre 2016	2 949 613	0,98	H
GMO	30 septembre 2016	2 839 129	0,95	H
NORGES BANK	30 août 2016	2 672 878	0,89	B
ARROWSTREET CAPITAL	30 décembre 2016	2 230 991	0,74	H
AMUNDI ASSET MANAGEMENT	03 janvier 2017	1 851 144	0,62	H
AQR CAPITAL	13 janvier 2017	1 509 971	0,50	B
GLG PARTNERS LP	13 janvier 2017	1 509 971	0,50	B

6.3.7 Identification des actionnaires et dispositions statutaires concernant l'actionariat

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 2004-734 du 26 juillet 2004, 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 actionariat et également de mettre en demeure certains actionnaires de céder tout ou partie de leurs titres en cas de risque pour leur nationalité. En effet, l'évolution dans le temps de l'actionariat d'une entreprise de transport aérien dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé peut risquer de remettre en cause sa licence d'exploitation de transporteur aérien communautaire, dont le maintien est conditionné par une détention majoritaire du capital et un contrôle effectif par des intérêts communautaires, ou les droits de trafic dont elle bénéficie, en tant que transporteur aérien français, en vertu des accords internationaux bilatéraux conclus par la France avec des États tiers à l'Union Européenne.

Suivi de l'actionariat

Les articles 9 et suivants des statuts d'Air France-KLM fixent les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration pourra ou devra décider soit d'abaisser le seuil de mise au nominatif obligatoire de 5% 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 5% 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. À la suite de la modification des statuts intervenue en 2014, les ressortissants des États membres de l'Union Européenne et des États parties à l'accord sur l'Espace économique européen sont considérés comme Français.

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'agréeer les nouveaux actionnaires.

Mise en demeure de céder et cession obligatoire des actions

L'article 14 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 et au Code des transports. Les modalités de fixation du prix de cession (prix de marché) sont prévues par le Code des transports.

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 FRO000031122. Elle figure dans le CAC MID 60.

Depuis février 2008, le programme d'ADR (American Deposit Receipt) d'Air France-KLM est sur le marché hors cote OTC Pink Marketplace où il apparaît sous le code AFLYY.

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

L'OCEANE 2,03% 2023 est cotée sous le code ISIN FRO011453463 sur Euronext Paris.

Conformément à l'article 222-1 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (l'AMF), Air France-KLM SA ayant son siège situé en France, son État membre d'origine, au sens de la Directive 2004/109/CE du 15 décembre 2004 telle que modifiée (la Directive Transparence), est la France et, en conséquence, l'autorité compétente pour le contrôle du respect de ses obligations en matière d'information réglementée est l'AMF.

6.4.2 Évolution boursière

L'action Air France-KLM a diminué de 19,44% sur le premier semestre 2016 et a baissé de 9,62% au second semestre 2016. Sur l'ensemble de l'année 2016, le cours de l'action a baissé de 27,18% alors que le CAC 40 a progressé de 4,86%.

	2016	2015	2014
Cours le plus haut (en euros)	8,84	8,5	11,945
Cours le plus bas (en euros)	4,61	5,51	5,932
Nombre de titres en circulation	300 219 278	300 219 278	300 219 278
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	1,6	2,1	2,4

6.4.3 Transactions sur les titres Air France - KLM sur les 18 derniers mois

Action Air France - KLM

Cours extrêmes (en euros)

Euronext Paris Actions	Jours de bourse	Cours moyen (en euros)	Plus haut	Plus bas	Volumes	Montant (en millions d'euros)
2015						
Septembre	22	6,41	6,95	5,90	59 159 372	381,4
Octobre	22	6,34	7,06	5,81	66 895 737	423,4
Novembre	21	6,65	7,27	6,05	63 848 122	423,2
Décembre	22	6,60	7,05	6,15	49 512 109	324,4
2016						
Janvier	20	7,58	8,03	7,02	82 611 464	625,9
Février	21	7,61	8,59	6,68	85 931 727	654,2
Mars	21	8,36	8,84	7,89	51 198 806	428,0
Avril	21	8,10	8,48	7,47	53 292 213	431,7
Mai	22	7,38	7,95	7,08	55 252 265	407,8
Juin	22	6,42	7,34	5,48	84 108 179	561,8
Juillet	21	5,63	6,06	5,04	84 261 079	474,4
Août	23	5,02	5,30	4,80	70 440 496	368,4
Septembre	22	4,88	5,25	4,61	81 242 492	415,1
Octobre	21	5,09	5,59	4,61	80 049 596	407,5
Novembre	22	5,37	5,79	5,05	75 904 354	407,6
Décembre	21	5,21	5,54	4,90	76 828 131	400,6
2017						
Janvier	22	5,08	5,37	4,87	72 976 785	387,5
Février	20	5,73	6,84	4,78	183 628 314	1 050,4

Source : NYSE Euronext.

Obligations Convertibles et/ou Echangeables en Actions Air France - KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) 2,75% 2020

L'OCEANE 2,75% 2020 émise en 2009 a été entièrement remboursée en 2016 : 20.383.985 titres OCEANE titres ont été remboursés le 1^{er} avril 2016 suite à l'exercice par les porteurs de leur option de remboursement et 65 161 titres ont été remboursés le 4 juillet 2016.

**Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE)
2,03% 2023**

	Cours extrêmes (en euros)				Volumes
	Jours de bourse	Cours moyen (en euros)	Plus haut	Plus bas	
2015					
Septembre	22	10,28	10,50	10,06	308
Octobre	22	10,33	10,59	10,06	238
Novembre	21	10,45	10,85	10,10	4211
Décembre	22	10,24	10,80	10,12	5253
2016					
Janvier	20	10,80	11,00	10,14	2 443
Février	21	10,81	11,16	10,51	58
Mars	21	11,28	11,39	11,15	409
Avril	21	10,61	10,61	10,61	14
Mai	22	10,64	10,66	10,61	59
Juin	22	10,45	10,52	10,31	3 081
Juillet	21	10,87	11,39	10,35	298
Août	23	10,20	10,20	10,20	36
Septembre	22	10,00	10,20	9,80	300
Octobre	21	9,88	10,30	9,80	4726
Novembre	22	9,80	9,80	9,80	13
Décembre	21	9,93	10,40	9,80	1 032
2016					
Janvier	22	10,40	10,40	10,40	785
Février	20	10,40	10,40	9,80	496

Source : Market Map.

6.5 RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ACCORDS CONCLUS DANS LE CADRE DU RAPPROCHEMENT ENTRE AIR FRANCE ET KLM

Dans le cadre du rapprochement intervenu en 2004 entre Air France et KLM visant à créer la société holding Air France-KLM, des accords avec différentes parties prenantes ont été conclus et continuent de s'appliquer pour certaines de leurs stipulations.

6.5.1 Accords relatifs aux modalités de détention des actions de KLM

Détention de droits de vote d'actionnaires par deux fondations néerlandaises

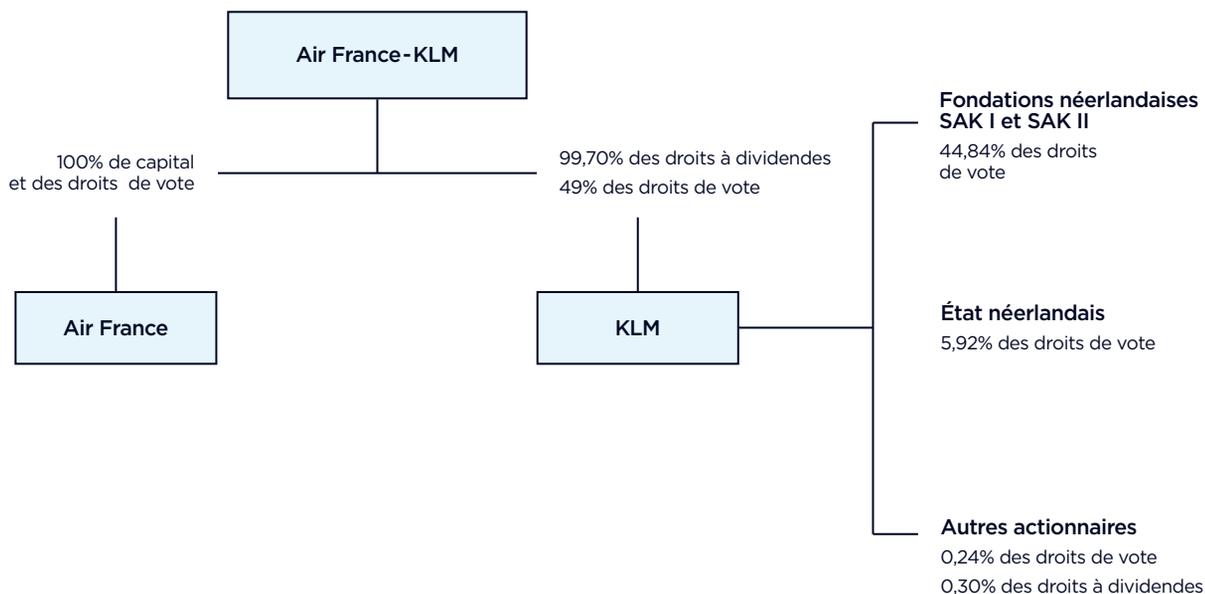
Afin de continuer à satisfaire certaines conditions réglementaires relatives aux opérations aériennes de KLM, un dispositif de démembrement d'actions de KLM et d'exercice par deux fondations néerlandaises (SAK I et SAK II) des droits de vote attachés à ces actions a été mis en place en 2004.

Au titre de ce dispositif qui continue de s'appliquer, Air France-KLM détient, au 31 décembre 2016, 93,84% des droits économiques, 99,70% des droits à dividende et 49% des droits de vote de KLM, les deux fondations néerlandaises détenant ensemble 44,84% des droits de vote.

Par ailleurs, l'État néerlandais détient, au 31 décembre 2016, 5,92% des droits de vote de KLM et les actionnaires minoritaires restants détiennent 0,24% des droits de vote et 0,30% des droits à dividende de KLM.

Les deux fondations néerlandaises, SAK I et SAK II, exercent en Assemblée générale d'actionnaires de KLM les droits de vote qu'elles détiennent par décision unanime des trois administrateurs constituant pour chacune leur Conseil d'administration, étant précisé que ces administrateurs doivent agir 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. Si l'unanimité des trois administrateurs du Conseil d'administration de chacune des fondations néerlandaises n'est pas atteinte, le Conseil d'administration ne peut prendre de décision et la fondation ne peut pas participer au vote des résolutions concernées en Assemblée générale d'actionnaires de KLM.

Parmi les trois administrateurs de chacune des fondations, un membre est nommé par Air France-KLM, un membre est nommé par KLM et le troisième membre, agissant en qualité de Président de la fondation, est nommé par les deux premiers membres, étant précisé que la majorité des membres du Conseil d'administration de chaque fondation, dont le Président, doit être résident des Pays-Bas.



Faculté de résiliation unilatérale à tout moment par Air France - KLM

Mises en place en 2004 pour une période de trois ans, les deux fondations SAK I et SAK II ont cependant été prorogées dans leur objet pour une durée indéterminée par un accord de 2007. Toutefois, cet accord stipule qu'Air France-KLM peut, à tout moment et à son entière discrétion, 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, et détenir ainsi 93,84% des droits de vote de KLM.

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, son statut aérien ainsi que l'importance de son réseau et de ses opérations à Schiphol, 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 s'est engagé à 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, il est prévu que 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, il est prévu que SAK I émette 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 les dites actions.

En mars 2005, en application de cet 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 (2004 à 2007), 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 mais pourra toujours y procéder en tout ou partie et à tout moment. Par ailleurs, Air France-KLM peut décider la suppression des fondations à tout moment et à son entière discrétion.

En outre, l'État néerlandais bénéficie du droit de céder à Air France-KLM à tout moment autant d'actions préférentielles cumulatives A qu'il le souhaite.

Ces accords relatifs aux actions préférentielles cumulatives A sont toujours en vigueur.

Option de l'État néerlandais de souscrire des actions préférentielles B de KLM

Cette option de l'État néerlandais est devenue caduque en mai 2010.

Assurances données à l'État néerlandais

Nature et durée des assurances – Faculté de résiliation unilatérale

Dans le cadre de l'opération de rapprochement de 2004, Air France et KLM ont donné à l'État néerlandais, pour une durée initialement prévue de huit années à compter de la réalisation de l'opération de rapprochement (soit expirant en 2012), différentes assurances quant au statut de compagnie aérienne de KLM, à ses dessertes et à l'importance de ses opérations passage et cargo à l'aéroport de Schiphol dans le but de préserver la qualité du réseau de KLM à 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 (les « Assurances »).

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.

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, à l'exclusion toutefois d'une assurance prévoyant que la croissance combinée n'affecte pas négativement les opérations de KLM dans le secteur du passage et du cargo, 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, à son entière discrétion, au terme d'un préavis de neuf mois. Cette position a été confirmée lors d'une réunion en date du 12 mars 2015 entre, *inter alia*, le Ministre des Transports des Pays-Bas, le Président-directeur général d'Air France-KLM et le Président du Directoire de KLM.

Mécanisme pour assurer le respect des Assurances

Air France et KLM ont créé une fondation néerlandaise, appelée « Fondation des Assurances KLM » (*Stichting Assurances KLM* – prorogée en 2010), afin de faciliter la formation d'avis impératifs (*bindend advies*) sur l'interprétation des Assurances données à l'État néerlandais (les « Avis »). Ces Avis sont rendus par un Comité de la Fondation des Assurances KLM 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.

En rendant ses Avis, le Comité doit agir dans les meilleurs intérêts de KLM, de ceux du groupe Air France-KLM et de ses actionnaires.

Le Comité est composé de trois membres :

- un membre nommé par Air France-KLM;
- un membre nommé par l'État néerlandais; et
- un membre nommé par les deux premiers membres ainsi que par un administrateur de la Fondation des Assurances KLM nommé par KLM mais non membre du Comité; étant précisé que le membre nommé par Air France-KLM a un droit de vote double pour la nomination du troisième membre du Comité.

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, ne peut être effectuée par l'État néerlandais que relativement aux Assurances qui lui ont été données.

Si le Comité de la Fondation des Assurances KLM rend un Avis 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 prend sa décision à la majorité des voix.

Au 31 décembre 2016, le Comité de la Fondation n'a jamais été amené à rendre d'Avis.

6.5.3 Assurances données à KLM

Les assurances consenties à KLM sont devenues caduques depuis le 6 mai 2009.

6.6 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.

6.6.1 Libertés aériennes

Une compagnie aérienne dispose, par le biais d'un traité bilatéral, de libertés lui permettant d'opérer dans l'espace aérien et sur le territoire d'un État autre que son État d'origine. Ces libertés, au nombre de huit, sont les suivantes :

- 1^{re} liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de survoler l'espace aérien d'un État étranger;
- 2^e liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'effectuer une escale technique sans débarquer ou embarquer de passagers dans un État étranger. Cette liberté correspond au « droit de transit »;
- 3^e liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer dans un État étranger des passagers en provenance de son État d'origine;
- 4^e liberté - Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'embarquer des passagers dans cet État étranger pour les débarquer dans son État d'origine;
- 5^e liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer et d'embarquer des passagers dans deux États étrangers successifs;
- 6^e liberté - Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans son État d'origine puis dans un autre État étranger;

- 7^e liberté - Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans un autre État étranger, sans passer par son État d'origine;
- 8^e liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'embarquer des passagers dans un État étranger, pour les débarquer dans une autre ville de ce même État étranger.

6.6.2 Législation européenne

Marché unique du transport aérien communautaire

Au sein de l'Union Européenne, ces huit libertés aériennes sont complétées depuis le 1^{er} avril 1997 par une législation commune créant une situation réglementaire homogène pour tous les transporteurs européens. Toutes les compagnies aériennes européennes peuvent librement opérer et notamment effectuer du cabotage au sein d'un espace unique européen. Par ailleurs, le capital d'une compagnie aérienne d'un État membre peut être possédé, sans restriction, par tout ressortissant d'un autre État membre dans la mesure où il n'est pas le prête-nom d'une personne d'un État extérieur à l'Union Européenne. L'existence de cette législation élimine la nécessité de tout accord bilatéral entre États membres et ne remet en cause ni l'adhésion des États membres à l'OACI, ni le respect des règles de la Convention de Chicago.

Accords de ciel ouvert entre l'Europe et des pays tiers

Sur la base de mandats délivrés par le Conseil des ministres, l'Union Européenne et ses États 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 États-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 partenaires 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 États-Unis. Il comprend aussi les mêmes restrictions ;
- **pays voisins de l'Union Européenne** : l'accord signé avec le Maroc en décembre 2006 a été le premier d'une série d'accords conclus avec des pays voisins : 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. À ce stade, seules les relations de 3^e/4^e 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-communautaires à l'exception du cabotage.

L'accès au marché entre la France et les autres États que ceux mentionnés ci-dessus pour lesquels il existe des accords conclus à l'échelle communautaire, reste régi par des accords aériens bilatéraux conclus entre la France et ces États tiers.

Politique communautaire dans le domaine du transport aérien

La réglementation applicable dans le domaine du transport aérien au sein de l'Union Européenne est très essentiellement d'origine communautaire. Les objectifs tels que décrits dans les programmes de travail de la Commission ont pour ambition de renforcer la compétitivité des compagnies aériennes communautaires tout en insistant sur la nécessité de réduire l'impact sur l'environnement du secteur des transports et d'offrir un haut degré de protection aux passagers⁽¹⁾. Les principales mesures positives annoncées consistent à la mise en place d'un cadre juridique favorisant une concurrence plus équitable entre transporteurs aériens communautaires et de pays tiers, la mise en œuvre effective du Ciel Unique Européen ainsi qu'une volonté affichée de développer les bio-carburants. La Commission européenne a également proposé un ensemble de mesures intitulé « paquet aéroportuaire » ayant pour ambition de faire baisser le coût de l'utilisation des infrastructures au sein de l'Union Européenne. Ces dernières initiatives n'ont pu que très partiellement être menées à leur terme en raison de désaccords persistants

entre les institutions européennes. Une nouvelle stratégie Aviation de la Commission a été publiée le 7 décembre 2015 mais les conséquences concrètes des mesures proposées restent à évaluer.

6.6.3 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

(1) Les règles d'indemnisation des passagers sont détaillées au paragraphe 3.2.1 « Risques liés à l'activité de transporteur aérien » page 82.

rédaction qui faciliterait sa ratification en visant à distinguer le risque terroriste du risque courant.

La Convention relative à la réparation des dommages causés aux tiers suite à des actes d'intervention illicite faisant intervenir des aéronefs, signée à Montréal le 2 mai 2009 par neuf États, en majorité africains, n'est toujours pas applicable. Elle n'a été ratifiée que par sept États (Congo et République démocratique du Congo, Côte d'Ivoire, Équateur, Gabon, Koweït, Monténégro) sur les 35 nécessaires à son entrée en vigueur.

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.

Un Protocole portant amendement de la Convention de Tokyo, fait à Montréal le 4 avril 2014, a été signé par 29 États, mais une seule ratification a été enregistrée à ce jour (celle du Congo, en février 2015). Le Protocole ne pourra entrer en vigueur que lorsque 22 ratifications ou adhésions auront été déposées.

Ni la France, ni les États-Unis ne l'ont signé. L'Espagne est le seul membre de l'Union Européenne à l'avoir signé (en septembre 2015), mais elle ne l'a pas ratifié.

Ce Protocole de Montréal élargit la compétence en reconnaissant, à certaines conditions, la compétence de l'État d'atterrissage et de l'État de l'exploitant sur les infractions et actes commis à bord d'aéronefs. L'établissement d'une telle compétence sur des infractions est obligatoire si les critères énoncés dans le Protocole sont respectés. De plus, le Protocole accorde une reconnaissance juridique et certaines protections aux agents de sûreté en vol. Il contient également des dispositions portant sur des questions telles que la coordination inter-États, l'application régulière de la loi ou le traitement équitable.

6.6.4 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, etc.) 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.

6.7 INFORMATION ET CONTRÔLE

6.7.1 Personne responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

Jean Marc Janaillac, Président-directeur général.

6.7.2 Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant aux pages **6 à 9**, aux pages **12 à 44**, aux pages **46 à 53**, aux pages **61 à 63**, aux pages **66 à 67**, aux pages **72 à 76**, aux pages **77 à 78**, aux pages **80 à 90**, aux pages **104 à 126**, aux pages **127 à 133**, aux pages **134 à 153**, aux pages **164 à 172** et aux pages **279 à 282** 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 donnés 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 2016 inclus dans le présent Document de Référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages **257** et **258**.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 inclus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 12 avril 2016 sous le numéro D16-0323 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages **253** et **254**, qui contient une observation relative à un changement de présentation de certains agrégats du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie, un changement de présentation du compte de résultat relatif aux éléments de production capitalisée et aux charges de personnel intérimaire ainsi qu'un changement de méthode relatif à la conversion des provisions en devises.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 inclus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 8 avril 2015 sous le numéro D. 15-0299 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages **264** et **265**.

Jean Marc Janaillac
Président-directeur général

6.7.3 **Contrôleurs légaux des comptes**

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte et Associés

185 avenue Charles-de-Gaulle - 92254 Neuilly-sur-Seine Cedex
représenté par Pascal Pincemin et Guillaume Troussicot
Date du premier mandat : 25 septembre 1998
Renouvelé pour six exercices à l'Assemblée générale du 19 mai 2016

KPMG Audit

Département de KPMG SA
Tour EQHO, 2 avenue Gambetta -
CS60006 - 92066 Paris-La Défense Cedex
représenté par Eric Jacquet et Jean-Paul Vellutini
Date du premier mandat : 25 septembre 2002
Renouvelé pour six exercices lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2014

Commissaires aux comptes suppléants

BEAS

7/9, Villa Houssaye - 92200 Neuilly-sur-Seine
Date du premier mandat : 25 septembre 1998
Renouvelé pour six exercices à l'Assemblée générale du 19 mai 2016

KPMG ID Audit

Département de KPMG SA
Tour EQHO, 2 avenue Gambetta -
CS60006 - 92066 Paris-La Défense Cedex
Date du premier mandat : 20 mai 2014
Nommé pour la première fois lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2014

6.7.4 **Directeur des Relations Investisseurs**

Marie-Agnès Lucas de Peslouan
Adresse postale : Air France-KLM/AFKL.FI
95737 Paris-CDG Cedex

6.7.5 **Documents accessibles au public**

Parmi les documents disponibles sur le site Internet de la société (www.airfranceklm.com), figurent notamment :

- les documents de référence 2016, 2015, 2014, 2013, 2012, 2011, 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

A4E

Airlines for Europe. Le 20 janvier 2016, à l'occasion du Sommet Européen de l'Aviation, les cinq plus grands groupes européens de transport aérien - Air France-KLM, EasyJet, International Airlines Group, Lufthansa Group et Ryanair - ont annoncé la création de la nouvelle association.

Transportant plus de 50% de passagers en Europe, les cinq groupes ont choisi d'unir leurs forces pour peser sur la politique européenne de l'aviation.

Elle a pour objectif de remplacer l'AEA et mener un lobbying efficace auprès de la Commission européenne. Elle fera campagne autour de trois mesures importantes au moins :

- diminution des coûts des aéroports européens;
- offrir un espace aérien sûr et efficace en réduisant les coûts du contrôle du trafic aérien (ATC);
- stimuler une plus grande activité économique et l'emploi en créant un cadre réglementaire approprié.

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 interactive

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.

Cabotage

Transport commercial entre deux points d'un même État effectué par une compagnie aérienne d'un État tiers.

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

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 171.

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 : Paris-CDG 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-kilomètres 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 OTC Pink Marketplace.

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 » (*voir Note 4.6, page 185*).

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, diesel). La politique de couverture carburant est détaillée en *Section 3.3, page 88*.

Dettes nettes ajustées

Les dettes financières ajustées comprennent la dette nette et le montant résultant de la capitalisation des locations opérationnelles (7x la charge annuelle). Le calcul est détaillé en *Section 5.4, page 170*.

EBITDA

L'EBITDA correspond à l'excédent brut d'exploitation. Son calcul est détaillé en *Section 5.4, page 169*.

EBITDAR

L'EBITDAR correspond à l'excédent brut d'exploitation avant loyers opérationnels. L'EBITDAR permet une comparaison entre les groupes qui ont des politiques de financement des avions différentes. Son calcul est détaillé en *Section 5.4, page 170*.

Frais financiers nets ajustés

Les frais financiers nets sont ajustés de la part (34%) des locations opérationnelles considérées comme des frais financiers.

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

Normes comptables internationales utilisées dans leurs comptes consolidés par les sociétés cotées de l'Union Européenne. Adoptées depuis le 1^{er} janvier 2005, elles permettent aux investisseurs de comparer plus facilement les sociétés européennes entre elles.

ISIN – *International Securities Identification Number*

Le code ISIN est le code attribué aux valeurs cotées sur le marché Euronext permettant une recherche facile.

Marge d'exploitation ajustée

La marge d'exploitation ajustée est le rapport entre le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation courant augmenté de la part (34%) des loyers opérationnels considérée comme des charges financières. Le calcul de la marge d'exploitation ajustée est détaillé dans la *Section 5.4, page 169*.

OCEANE

Acronyme des Obligations Convertibles En Actions Nouvelles ou Existantes.

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 170*.

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	Pages
1	Personnes responsables	p. 293
2	Contrôleurs légaux des comptes	p. 294
3	Informations financières sélectionnées	p. 4 et 5
3.1	Informations historiques	p. 4 et 5, p. 6 à 9, p. 169 à 172, p. 173 à 180, p. 302
3.2	Informations intermédiaires	sans objet
4	Facteurs de risques	p. 80 à 100
5	Informations concernant l'émetteur	
5.1	Histoire et évolution de la société – renseignements à caractère général	p. 276 à 278
5.2	Principaux investissements	p. 73 à 76, p. 160 à 163, p. 211 à 246
6	Aperçu des activités	
6.1	Principales activités	p. 54 à 72
6.2	Principaux marchés	p. 61 à 62, p. 67
6.3	Événements exceptionnels	p. 6 à 9, p. 77 à 78
6.4	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	sans objet
6.5	Position concurrentielle	p. 46 à 49
7	Organigramme	
7.1	Description sommaire du Groupe	p. 91 à 94, p. 97 à 100, p. 164, p. 288
7.2	Liste des filiales importantes	p. 164, p. 254 à 256, p. 267 et 268
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	p. 73 à 76, p. 162 à 163, p. 168, p. 211 à 212 et p. 248 à 250
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	p. 84, p. 134 à 153
9	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1	Situation financière	p. 160 à 161, p. 164, p. 168, p. 169 à 172
9.2	Résultat d'exploitation	p. 4, p. 164, p. 167, p. 169 à p. 170
10	Trésorerie et capitaux	
10.1	Capitaux de l'émetteur	p. 218, p. 264 et p. 279 à 284
10.2	Source et montant des flux de trésorerie	p. 89 et 90, p. 160 et 161, p. 168, p. 178 et 179, p. 251
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	p. 87 et 88, p. 90, p. 161, p. 168 à 171, p. 231 à 235, p. 263 à 265
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	p. 87 à 90 et p. 234
10.5	Sources de financement attendues	p. 87 et 90 et p. 161 et p. 53
11	Recherche et développement, brevets et licences	sans objet
12	Information sur les tendances	p. 46 à 49

n°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Pages
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	sans objet
14	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
14.1	Composition	p. 13 à 27, p. 44
14.2	Conflits d'intérêts	p. 31
15	Rémunération et avantages	
15.1	Rémunérations et avantages en nature	p. 37 à 43 et p. 44
15.2	Retraites et autres avantages	p. 43 et p. 250
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1	Mandats des membres du Conseil d'administration	p. 13 à 26
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	p. 30 et 31
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	p. 33 à 35
16.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	p. 31 et 32 et p. 91 à p. 100
17	Salariés	
17.1	Nombre de salariés	p. 104, p. 120 à 123, p. 197
17.2	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	p. 13 à 27, p. 41, p. 218, p. 281 à 284
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. 281 à 284
18.2	Existence de droits de vote différents	p. 279 à 280
18.3	Contrôle de l'émetteur	sans objet
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	p. 284
19	Opérations avec des apparentés	p. 250
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1	Informations financières historiques	p. 4 et 5, p. 174 à 256, p. 259 à 270 et p. 302
20.2	Informations financières pro forma	sans objet
20.3	États financiers	p. 174 à 256, p. 259 à 270
20.4	Vérifications des informations financières historiques annuelles	p. 257 à 258, p. 272 à 273
20.5	Date des dernières informations financières	p. 257 à 258, p. 272 à 273
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	sans objet
20.7	Dividendes	p. 282
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 86, p. 228 à 229
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	p. 77 à 78 et p. 181

n°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Pages
21	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	p. 218, p. 264, p. 271, p. 279
21.2	Acte constitutif et statuts	p. 278, p. 284 à 285
21.2.1	Objet social	p. 278
21.2.2	Dispositions relatives aux mandataires sociaux et à la Direction générale	p. 28 à 31, p. 44
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	p. 279
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	p. 284 à 285
21.2.5	Convocation des Assemblées générales	p. 91
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. 32, p. 294
25	Informations sur les participations	p. 212 et p. 256, p. 257, p. 263, p. 267

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 2015

Le Document de Référence pour l'exercice 2015 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 12 avril 2016 sous le numéro de dépôt D. 16-0323. Les comptes consolidés figurent en pages **166 à 172** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages **253 et 254**. Les comptes sociaux complets figurent en pages **255 à 256** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page **267 à 268**. Les chiffres clés figurent aux pages **2 et 3** du Document de Référence. Le rapport de gestion figure à la page **4 et 6**, aux pages **8 à 34**, aux pages **36 à 48**, aux pages **56 à 57**, aux pages **58, 61 et 62**, aux pages **67 à 68**, aux pages **69 à 74**, aux pages **76 à 86** et aux pages **100 à 149**, aux pages **156 à 164** et aux pages **275 à 279**.

Exercice 2014

Le Document de Référence pour l'exercice 2014 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 8 avril 2015 sous le numéro de dépôt D. 15-0299. Les comptes consolidés figurent en pages **178 à 184** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages **264 et 265**. Les comptes sociaux complets figurent en pages **266 à 267** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages **278 à 279**. Les chiffres clés figurent aux pages **2 et 3** du Document de Référence. Le rapport de gestion figure aux pages **4 et 5**, aux pages **8 à 36**, aux pages **38 à 53**, aux pages **61 à 63**, aux pages **66 et 67**, aux pages **74 à 77**, aux pages **78 à 85**, aux pages **88 à 100**, aux pages **112 à 160**, aux pages **167 à 176**, à la page **277** et aux pages **286 à 290**.

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. 259 à 260
Comptes consolidés du Groupe	p. 174 à 270
Rapport de gestion	p. 6 à 9, p. 12 à 44, p. 46 à 53, p. 61 à 63, p. 66, p. 72, p. 73 à 76, p. 77 à 78, p. 80 à 90, p. 104 à 126, p. 127 à 133, p. 134 à 153, p. 279 à 282, p. 164 à 172
Attestation du responsable du Rapport Financier Annuel	p. 293
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	p. 272 à 273
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	p. 257 à 258
Honoraires des Commissaires aux comptes	p. 253
Rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne	p. 91 à 100
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. 101

Document édité par la Direction des Relations Investisseurs d'Air France-KLM
Adresse postale : Air France-KLM – FI.IR – 95737 Roissy-Charles-de-Gaulle Cedex

www.airfranceklm.com

Document imprimé par un imprimeur diplômé Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC.
Illustration : Damien Gautier, Havas Paris. Création et réalisation : Agence Marc Praquin.

AIRFRANCE KLM

www.airfranceklm.com