Document de référence 2018

Incluant le rapport financier annuel

AIRFRANCE KLM GROUP

Informations financières sélectionnées 4

Faits marquants de l'exercice 2018 RFA 6

Faits marquants du début de l'exercice 2019 8

1 PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM RFA 9

1.1 Marché et environnement 10
1.2 Perspectives stratégiques 14
1.3 Activités 20

2 RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 43

2.1 Composition du Conseil d'administration 44
2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration 69
2.3 Activités et fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités 78
2.4 Tableau récapitulatif des dispositions écartées du Code AFEP-MEDEF (« Comply or Explain ») 88
2.5 Rémunération des mandataires sociaux 90
2.6 CEO Committee 111
2.7 Comité exécutif de Groupe 112
2.8 Le capital et l'actionnariat RFA 113

3 RISQUES ET GESTION DES RISQUES RFA 125

3.1 Management des risques de l'entreprise 126
3.2 Facteurs de risques et dispositif de maîtrise 128
3.3 Organisation et fonctionnement du Contrôle interne 140

4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE : DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE RFA 147

4.1 Créer de la valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes 148
4.2 Ressources humaines 152
4.3 Enjeux environnementaux 167
4.4 Confiance client 183
4.5 Éthique et conformité 188
4.6 Développement économique et sociétal 191
4.7 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes 197

5 RAPPORT FINANCIER RFA 201

5.1 Investissements et financements 202
5.2 Commentaires sur les comptes 204
5.3 Indicateurs financiers 208
5.4 Évènements récents et perspectives pour 2019 211

États financiers

5.5 États financiers consolidés 213
5.6 Notes aux états financiers consolidés 220
5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 302
5.8 Comptes sociaux 308
5.9 Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices 320
5.10 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 321
5.11 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 325

6 AUTRES INFORMATIONS 327

6.1 Historique 328
6.2 Renseignements à caractère général 330
6.3 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM 331
6.4 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien 333
6.5 Information et contrôle RFA 336

GLOSSAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE 338

Glossaire du transport aérien 338
Glossaire financier 340
Table de concordance du Document de Référence 342
Informations incluses par référence 345
Table de concordance du Rapport Financier Annuel 346

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

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

AIR FRANCE - KLM

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Profil du Groupe

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

AMF | AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité de marchés financiers le 8 avril 2019, 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 DIRECTEUR GÉNÉRAL

Chers actionnaires,

2018 a été une année contrastée pour Air France-KLM. Le Groupe a dépassé la barre des 100 millions de passagers transportés, avec une très bonne qualité de nos recettes dans plusieurs de nos métiers, nos activités de low-cost et de maintenance en particulier. Cependant, les résultats financiers ont aussi été négativement impactés par des grèves au sein d'Air France pendant le premier semestre, et par la hausse du prix du carburant.

Notre groupe Air France-KLM dispose d'atouts incontestables. Avec 88 800 salariés dont le professionnalisme et l'engagement sont reconnus dans le monde entier, avec des marques à la réputation exceptionnelle, avec un vaste réseau européen et intercontinental s'appuyant sur des partenaires puissants, Air France-KLM a tout pour devenir le leader européen de notre secteur.

« Avec ces ambitions pour le groupe Air France-KLM, et l'engagement exceptionnel de nos équipes, je sais que nous saurons devenir leader européen de notre industrie. Pour la satisfaction de nos salariés, de nos clients, pour celle de nos actionnaires et bien entendu de l'ensemble de nos parties prenantes. »

C'est avec cette ambition, renforcée chaque jour depuis mon arrivée, que j'ai pris la responsabilité de la direction générale de notre Groupe en Septembre 2018.

J'ai souhaité en priorité rétablir la confiance et moderniser le dialogue social au sein d'Air France. En quelques semaines, plusieurs accords ont été signés avec les différentes catégories professionnelles, pour nous assurer une meilleure stabilité et bâtir les fondamentaux d'une stratégie offensive pour notre Groupe.

Nous avons également simplifié la gouvernance managériale et clarifié les processus de décisions stratégiques du Groupe Air France-KLM. Avec le soutien unanime des conseils d'administration d'Air France-KLM, d'Air France, et de KLM, cette nouvelle gouvernance va nous permettre de créer plus de synergies et d'accélérer notre développement.

Air France, KLM et Transavia disposent chacune d'une identité et d'une histoire exceptionnelle qui fondent l'ADN de notre groupe. En nous appuyant sur nos trois marques majeures et sur ces compagnies puissantes et leurs filiales régionales, Hop et KLM Cityhopper, nous allons apporter plus de cohérence et de simplicité à notre offre commerciale. Nous devons à nos clients l'excellence du service, des produits aux meilleurs niveaux de l'industrie, mais aussi des offres plus lisibles. C'est ainsi que nous poursuivrons en 2019 l'optimisation de notre réseau, la rationalisation et la modernisation de notre flotte, afin de proposer des avions toujours plus confortables, mais aussi plus économes en carburant et ainsi accompagner la transition vers un avenir plus durable.

Avec ces ambitions pour le groupe Air France-KLM, et l'engagement exceptionnel de nos équipes, je sais que nous saurons devenir leader européen de notre industrie. Pour la satisfaction de nos salariés, de nos clients, pour celle de nos actionnaires et bien entendu de l'ensemble de nos parties prenantes.

Benjamin Smith
Directeur général d'Air France–KLM

101,4
MILLIONS DE PASSAGERS

1,1
MILLIONS DE TONNES DE FRET

548
AVIONS

318
DESTINATIONS

118
PAYS DESSERVIS

2 000
AVIONS MAINTENUS POUR 200 COMPAGNIES CLIENTES

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n°809/2004 en date du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent document de référence (*Voir également Section 5.3 - Indicateurs financiers page **208***) :

- les comptes consolidés du groupe Air France-KLM relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent, tels que publiés aux sections 5.5 à 5.7 du chapitre 5 du document de référence 2017 du groupe Air France-KLM ;
- les comptes consolidés du groupe Air France-KLM relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2016 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent, tels que publiés aux sections 5.5 à 5.7 du chapitre 5 du document de référence 2016 du groupe Air France-KLM ;
- l'examen de la situation financière et des résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2017 tels que publiés aux pages 4 et 5 du Document de Référence 2017 ;
- l'examen de la situation financière et des résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2016 tels que publiés aux pages 4 et 5 du Document de Référence 2016.

Depuis le 1er janvier 2018, le groupe Air France-KLM applique les trois nouvelles normes suivantes (voir 5.6, Note 2 Retraitement des comptes 2017) :

- IFRS 9 « instruments financiers »;
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients »;
- IFRS 16 « contrats de location » (norme appliquée par anticipation au 1er janvier 2018).

Les normes IFRS 15 et 16 ont été appliquées de façon rétrospective sur l'exercice 2017.

En conséquence, les informations financières sélectionnées de 2017 sont présentées d'une part telles que publiées initialement, et d'autre part retraitées des nouvelles normes.

Chiffre d'affaires

(en milliards d'euros)

Le chiffre d'affaires de 26,5 milliards d'euros est en hausse de 2,5% par rapport à 2017 retraité, notamment grâce à la forte progression des revenus des activités *low cost* et maintenance.

Résultat d'exploitation

(en millions d'euros)

Le résultat d'exploitation de 1 332 millions d'euros est en baisse de 591 millions d'euros par rapport à 2017 retraité. Ce recul provient notamment du coût net des grèves chez Air France évalué à 335 millions d'euros et de l'impact de la hausse du prix du pétrole pour 451 millions d'euros.

Répartition du chiffre d'affaires

Répartition du résultat d'exploitation

(1) Les activités Passage et Cargo sont regroupées sous Réseaux depuis 2017.
(2) Chiffre d'affaires externe.

Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)

Le résultat net part du Groupe s'est établi à 409 millions d'euros, en hausse de 246 millions d'euros par rapport à 2017 retraité.

Cash-flow libre d'exploitation ajusté

(en millions d'euros)

Le Groupe a généré en 2018 un *cash-flow* libre d'exploitation de 115 millions d'euros, en baisse de 562 millions d'euros sur 2017 retraité en raison de l'impact des grèves et d'une hausse des investissements.

Dette nette

(en milliards d'euros)

La dette nette s'est élevée à 6,16 milliards d'euros au 31 décembre 2018, en diminution de 200 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2017 retraité. Le Groupe a poursuivi en 2018 sa politique de réduction de son endettement et d'amélioration de sa structure financière.

Retour sur capitaux employés (ROCE)

(au 31 décembre)

Le retour sur capitaux employés (ROCE) a diminué de 4,6 points à 9,8% à la fin de 2018, en retrait par rapport à 2017 retraité en raison de la baisse du résultat d'exploitation sur l'exercice.

Ratio d'endettement

(au 31 décembre)

Le ratio dette nette/EBITDA s'élevait à 1,5 au 31 décembre 2018, comparé à 1,3 au 31 décembre 2017 retraité en raison de la baisse de l'EBITDA sur l'exercice.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2018

Air France rejoint la *joint-venture* KLM-Kenya Airways
Depuis le 25 mars 2018, Air France fait partie de l'accord de *joint-venture* existant depuis 1995 entre KLM Royal Dutch Airlines et Kenya Airways (membre SkyTeam), renforçant l'offre du groupe Air France – KLM en Afrique de l'Est.

Air France – KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic signent les derniers accords sur le renforcement de leur partenariat transatlantique
Le 15 mai 2018, Air France – KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic ont signé les accords finaux qui définissent la gouvernance ainsi que les termes commerciaux et opérationnels de leur future *joint-venture* transatlantique élargie.

Au terme de l'opération, Air France – KLM fera l'acquisition d'une participation de 31% dans Virgin Atlantic pour un montant de 220 millions de livres sterling, aujourd'hui détenue par Virgin Group. Virgin Group conservera une participation de 20% ainsi que la Présidence de Virgin Atlantic. Delta Air Lines, Inc. conservera sa participation de 49%.

Air France – KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic travailleront conjointement afin d'obtenir les autorisations réglementaires nécessaires.

Cette joint venture élargie a pour vocation de devenir le choix privilégié des passagers voyageant sur l'axe transatlantique par son réseau large et équilibré, son programme de vols adapté aux besoins, ses tarifs compétitifs et ses avantages réciproques dans le cadre des programmes de fidélité de chacune des compagnies.

Air France – KLM et China Eastern signent l'extension de leur joint venture
En novembre 2018, après un premier élargissement de la joint venture en juillet, China Eastern ayant choisi AFI KLM E&M pour le support équipement de ses B787-9, les trois compagnies de l'Alliance SkyTeam, ont annoncé l'extension dès le 1er janvier 2019 de leur partenariat de joint venture à deux routes supplémentaires : Paris-Wuhan et Paris-Kunming, afin d'offrir à leurs clients de nouvelles routes en partage de codes et de développer les possibilités de correspondance.

Un nouveau programme de fidélité pour Air France – KLM
Depuis le 1er avril 2018, Flying Blue, le programme de fidélité d'Air France – KLM, propose plus de simplicité, de souplesse dans l'utilisation du programme, un barème de gains plus clair et plus de choix dans l'utilisation des *Miles*. Les membres du programme accumulent maintenant des *Miles* pour chaque euro dépensé, réservent des billets Prime jusqu'au dernier siège disponible, et passent d'un statut à un autre à l'aide de points d'expérience, nommés XP, calculés en fonction du type de vol (domestique, moyen, long) et de la cabine de voyage.

Un programme de fidélité exclusif et personnalisé pour les clients affaires

Air France – KLM relance également en octobre 2018 son programme de fidélité « Corporate Benefits Program » destiné à sa clientèle d'affaires. Les déplacements professionnels au sein des entreprises internationales n'auront jamais été si fluides et flexibles, grâce aux quatorze avantages exclusifs déclinés autour de valeurs essentielles aux clients d'affaires : le service, la flexibilité, la priorité, la reconnaissance.

Évolution de la Gouvernance

Le 15 mai 2018, Jean-Marc Janaillac a démissionné de ses fonctions de Président-directeur général d'Air France - KLM et de Président du Conseil d'administration d'Air France, à la suite de mouvements de grèves chez Air France *(voir Note 3.1 page **226**)* et du résultat négatif de la consultation du personnel sur un accord salarial.

Suite à la démission de Jean-Marc Janaillac, le Conseil d'administration du 15 mai 2018 a décidé la mise en place d'une gouvernance de transition. Dans ce cadre, le Conseil d'administration a décidé de :

- dissocier les fonctions de Président du Conseil et de Directeur général d'Air France-KLM ;
- nommer Anne-Marie Couderc en qualité de Présidente du Conseil d'administration ;
- nommer Frédéric Gagey en qualité de Directeur général ;
- créer un Comité de Direction Collégiale (CDC) composé :
  - de Frédéric Gagey, Directeur Général Adjoint Finance d'Air France - KLM, qui faisait fonction de Directeur général,
  - du Directeur général d'Air France et du Président du Directoire de KLM, tous deux faisant fonction de Directeurs généraux adjoints du Groupe.

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM, réuni le 16 août 2018, a nommé Benjamin Smith en qualité de Directeur général d'Air France - KLM. M. Smith a pris ses fonctions le 17 septembre 2018, entrainant, à cette date, la fin des fonctions du CDC.

Lors de sa réunion du 29 octobre 2018, le Conseil d'administration, après discussion et sur recommandation du Comité de nomination et de gouvernance, a décidé la poursuite du mandat d'Anne-Marie Couderc en tant que Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM.

Le 5 décembre 2018, le Conseil d'administration a coopté Benjamin Smith, en qualité d'administrateur.

Le 12 décembre 2018, sur proposition de Benjamin Smith, et avec l'accord du Conseil d'administration d'Air France - KLM, le Conseil d'administration d'Air France a nommé Anne Rigail Directrice générale d'Air France. Elle a pris ses fonctions le 17 décembre en remplacement de Benjamin Smith, qui avait été nommé Directeur général d'Air France par intérim jusqu'à la fin de l'année 2018.

FAITS MARQUANTS DU DÉBUT DE L'EXERCICE 2019

Signature d'accords sociaux et simplification du portefeuille de marques d'Air France

En janvier 2019, trois accords sociaux ont été signés chez Air France :

- le 10 janvier 2019, accord entre Air France et ses personnels Navigants Commerciaux, améliorant leurs conditions de travail tout en permettant de progresser dans le service apporté aux clients ;
- le 11 janvier 2019, accord salarial avec les organisations syndicales représentatives des personnels au sol d'Air France, qui prévoit des augmentations individuelles et une enveloppe pour financer des primes individuelles exceptionnelles, offrant ainsi un levier supplémentaire de reconnaissance de la performance ;
- le 19 février 2019, signature d'un accord catégoriel Pilotes avec le SNPL qui permet de répondre au besoin de flexibilité nécessaire pour accompagner la nouvelle ambition d'Air France, tout en prévoyant des mesures destinées à améliorer la Sécurité Des Vols, la stratégie commerciale, la robustesse opérationnelle, la vie quotidienne et la rémunération des pilotes.

L'accord avec les Personnels Navigants Commerciaux a également permis de lancer un projet pour l'intégration des salariés et des avions de Joon. La simplification du portefeuille de marques est un atout indéniable pour nos clients, nos salariés et tous nos partenaires.

Dans le même esprit de simplification, les vols opérés par la flotte régionale sous la marque Hop ! seront dorénavant commercialisés sous le nom de Air France HOP. Le Groupe Air France – KLM s'appuie ainsi sur deux marques fortes, Air France et KLM, dotées de déclinaisons régionales avec Air France HOP et KLM Cityhopper, et propose une offre *low-cost* portée par la marque Transavia, présente en France et aux Pays-Bas.

Air France – KLM simplifie et améliore sa gouvernance

Le Conseil d'administration d'Air France – KLM a approuvé à l'unanimité le 19 février 2019 la présentation de Benjamin Smith, Directeur général d'Air France – KLM, exposant ses ambitions, les principes de gouvernance managériale et les processus de décisions stratégiques au niveau du Groupe, dans le but de simplifier et améliorer la gouvernance du Groupe pour redevenir le leader européen du secteur du transport aérien.

Les éléments clés pour atteindre les objectifs à long terme du Groupe sont :

- la mise en place d'un *CEO Committee* qui déterminera l'orientation stratégique de l'ensemble des compagnies aériennes et unités opérationnelles du Groupe. Ce comité est dirigé par Benjamin Smith. Les autres membres du Comité sont Pieter Elbers (Président du Directoire de KLM), Anne Rigail (Directrice Générale d'Air France) et Frédéric Gagey (Directeur Général Adjoint Finance Air France – KLM) ;
- une collaboration plus étroite au sein du Groupe afin de mieux exploiter les synergies, d'améliorer l'efficacité et la rentabilité du Groupe ;
- le développement des atouts existants, la notoriété et la puissance d'Air France, KLM et Transavia sur leurs marchés respectifs et renforcer la position du Groupe sur ses deux *hubs*, Amsterdam Schiphol et Paris-Charles de Gaulle ;
- la simplification des processus décisionnels du Groupe dans les domaines suivants : stratégie flotte et réseau, alliances et stratégie commerciale, ressources humaines, achats, digital et management des données client.

Le Conseil d'administration d'Air France – KLM, en accord avec le Conseil de surveillance de KLM, a proposé le renouvellement de Pieter Elbers en tant que Président du Directoire de KLM en avril lors de l'Assemblée générale de KLM.

Anne Rigail et Pieter Elbers ont été nommés Directeurs Généraux Adjoints Air France-KLM et ont tous deux exprimé leur engagement à construire aux côtés de Benjamin Smith le succès du Groupe.

Le Conseil d'administration a pris acte de l'entrée de Benjamin Smith au Conseil de surveillance de KLM lors de la prochaine Assemblée générale de KLM.

Prise de participation de l'État néerlandais au capital d'Air France – KLM

Le 1er mars 2019, l'État néerlandais a déclaré avoir franchi à la hausse le 26 février 2019, les seuils de 5% et 10% du capital et des droits de vote d'Air France – KLM et détenir 60 000 000 actions, représentant autant de droits de vote, soit 14,00% du capital et 11,91% des droits de vote d'Air France – KLM. L'État néerlandais a précisé qu'il n'envisageait pas de poursuivre l'acquisition d'actions d'Air France – KLM ni d'en acquérir le contrôle.

Émission d'obligations convertibles

Air France-KLM a procédé avec succès le 20 mars 2019 au placement d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANEs) à échéance 2026 d'un montant de 500 millions d'euros, représentant 27 901 785 actions sous-jacentes.

1 PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE - KLM

1.1 Marché et environnement 10

1.1.1 L'environnement économique 10
1.1.2 Le contexte de l'industrie et la concurrence 11

1.2 Perspectives stratégiques 14

1.2.1 Ambition du groupe Air France - KLM 14
1.2.2 Le modèle d'Air France - KLM : un plan de vol vers la création de valeur 14
1.2.3 Orientations stratégiques 18

1.3 Activités 20

1.3.1 Activité réseaux (passage & cargo) : poursuite de l'offensive et de la croissance 20
1.3.2 L'activité low-cost (Transavia) : simplicité du produit et des tarifs 32
1.3.3 L'activité maintenance : stratégie de développement pour une position de leader mondial « MRO » 33
1.3.4 Flotte : poursuite de la politique active de renouvellement et modernisation 39

1.1 MARCHÉ ET ENVIRONNEMENT

1.1.1 L'environnement économique

Croissance du PIB réel (exprimée en pourcentage)	**2017**	**2018** (estimations)
Monde	3,0	**3,0**
Union Européenne	2,5	**2,0**
dont Royaume-Uni	1,7	**1,3**
Zone euro	2,5	**1,9**
dont France	2,3	**1,5**
dont Pays-Bas	3,0	**2,6**
Amérique du Nord (pays de l'ACEUM)	2,3	**2,8**
dont États-Unis	2,2	**2,9**
Asie-Pacifique	4,8	**4,5**
dont Chine	6,9	**6,6**
dont Japon	1,9	**0,8**
Moyen-Orient	0,9	**1,9**
Afrique subsaharienne	2,6	**2,3**
Amérique latine (hors Mexique et Venezuela)	1,6	**1,4**
dont Brésil	1,1	**1,2**
dont Argentine	2,9	**-2,6**

(source 1).

La croissance en Europe a ralenti en 2018 en raison de la hausse des prix du pétrole au cours des trois premiers trimestres, des incertitudes liées au *Brexit* et de l'effet des nouveaux tarifs américains sur les exportations *(source 2)*.

L'Amérique du Nord a bénéficié des effets de la relance budgétaire américaine, ainsi que d'un taux d'emploi et des salaires élevés *(source 3)*.

L'Asie a été marquée par le ralentissement structurel en cours de la croissance chinoise et l'application des premiers droits de douane imposés par l'administration américaine. Le Japon et d'autres pays asiatiques ont été impactés, leurs exportations ayant diminué en raison d'une demande chinoise plus faible *(source 4)*.

Le Moyen-Orient a davantage progressé en 2018 grâce à la hausse des prix du pétrole pendant la majeure partie de l'année. Cependant, la reprise des sanctions contre l'Iran de la part des États-Unis a pesé sur la croissance de la région en fin d'année *(source 5)*.

L'Afrique subsaharienne, qui dépend largement des exportations de matières premières, a bénéficié de la hausse des prix du pétrole. Cependant, le renforcement du dollar américain en fin d'année a eu un impact négatif dans cette région *(source 6)*.

L'Amérique latine a été principalement touchée par la récession en Argentine, confrontée à une crise monétaire depuis l'été suite au renforcement du dollar *(source 7)*.

Dans l'ensemble, les pays émergents ont été impactés en fin d'année par le renforcement du dollar américain *(source 8)*.

Prix du pétrole

Brent (en dollar par baril)	2017 Q1	2017 Q2	2017 Q3	2017 Q4	2018 Q1	2018 Q2	2018 Q3	2018 Q4
Cours en fin de période	53,7	49,7	52,1	61,5	66,8	74,5	75,2	71,0

L'accord entre les pays de l'OPEP et ses alliés, tels que la Russie, sur la réduction de la production a eu l'effet escompté et fait grimper le prix du pétrole tout au long de 2017 jusqu'au troisième trimestre 2018.

Des fluctuations du cours du pétrole ont suivi la reprise des sanctions américaines contre les exportations iraniennes. Les marchés ont tout d'abord craint une sous-production mondiale, outre la crise au Venezuela, avant d'avoir la confirmation que l'Iran serait en mesure d'exporter son pétrole vers l'Inde et la Chine. Dans le même temps, l'OPEP avait déjà commencé à produire plus pour compenser des pertes de barils iraniennes. Le prix du pétrole a chuté pour atteindre 54 dollars (baril de *Brent*) fin 2018, les États-Unis ayant suscité des craintes de surproduction mondiale.

Taux de change

Pour un euro (moyenne)	2017 Q1	2017 Q2	2017 Q3	2017 Q4	2018 Q1	2018 Q2	2018 Q3	2018 Q4 (estimations)
USD	1,06	1,10	1,17	1,18	1,23	1,19	1,16	1,15
GBP	0,86	0,86	0,90	0,88	0,88	0,88	0,89	0,88
BRL	3,3	3,5	3,7	3,8	4,0	4,3	4,6	4,4
CNY	7,3	7,6	7,8	7,8	7,8	7,6	7,9	8,0
JPY	121	122	130	133	133	130	130	130
CHF	1,07	1,08	1,13	1,16	1,17	1,17	1,14	1,13

Le dollar s'est affaibli face à l'euro en 2017 en raison de l'impact de la reprise économique coordonnée dans le reste du monde, et des incertitudes liées à la nouvelle administration américaine. Cependant, il s'est fortement renforcé depuis le deuxième trimestre 2018 suite aux augmentations de taux d'intérêt de la Fed en réponse à une inflation et à un taux d'emploi plus élevé. *(source 10)*

La Livre Sterling n'a pas beaucoup fluctué depuis le vote du *Brexit* en 2016, en dépit de l'incertitude sur le type d'accord qui sera conclu avec l'UE. *(source 11)*

Le Real Brésilien s'est affaibli face aux incertitudes liées à l'élection présidentielle de 2018, mais le nouveau président Jair Bolsonaro a finalement renforcé la confiance des entreprises au quatrième trimestre et la devise s'est renforcée légèrement.

Le yuan s'est affaibli au cours de la seconde moitié de 2018, affecté par la guerre commerciale avec les États-Unis. *(source 12)*

Le yen s'est renforcé au deuxième trimestre 2018, considéré comme un actif sûr par les investisseurs par rapport à d'autres régions. *(source 13)*

Le franc suisse s'est renforcé au second semestre de 2018, après s'être affaibli au second semestre 2017. *(source 14)*

1.1.2 Le contexte de l'industrie et la concurrence

Le transport aérien mondial a connu en 2018 une bonne année d'un point de vue économique grâce à un trafic soutenu (+6,5% en passager-kilomètre payant), permettant de dégager une marge d'EBIT de 6,8%, légèrement inférieure à celle de 2017 (7,7%), mais créant une valeur de 6,0 milliards de dollars pour les investisseurs malgré une très forte augmentation du prix du carburant (+31% en dollars). *(source 15)*

— Europe moyen-courrier

Forte croissance du marché portée par les cinq plus grandes compagnies *low-cost* :

Le nombre de sièges passagers en Europe a augmenté (+5,7%) *(source 16)* principalement avec les cinq plus grandes compagnies européennes *low-cost* Ryanair, easyJet, Vueling, Wizz Air et Norwegian. Elles affichent une croissance moyenne de 10,5% du nombre de sièges, soit 29,7% des passagers transportés en 2018 (+1,3 point par rapport à 2017 *(source 16)*).

Reprise des actifs d'Air Berlin par les principaux transporteurs européens :

Un vent de consolidation a soufflé en 2018 avec la reprise des actifs de l'ancien Groupe Air Berlin, qui a cessé ses activités en

octobre 2017 et en décembre 2017 pour sa filiale autrichienne Niki que se sont partagés le Groupe Lufthansa, easyJet et Ryanair.

La prise de contrôle de Niki par son ancien propriétaire, Niki Lauda, sous le nom de Laudamotion en janvier 2018, a été suivie par le rachat de 75% de cette entité par Ryanair en août 2018. Finalement la quasi-totalité des capacités d'Air Berlin a été reprise par ses concurrents.

— Europe long-courrier

Croissance exceptionnelle du marché tirée par des compagnies aériennes non européennes

La croissance des capacités Europe long-courrier en 2018 a été forte, avec une hausse de 8,6%, soit un point de plus par rapport à 2017, les réseaux Moyen-Orient (10,9%) et Asie (9,2%) affichant la croissance la plus rapide. *(source 16)*

Les trois principaux groupes européens (Air France-KLM, le Groupe Lufthansa et IAG) ont connu une croissance plus lente que celle du marché : +4,8% en sièges-kilomètres offerts (SKO). Le groupe Air France-KLM reste le principal producteur en sièges-kilomètres long-courriers en Europe (119 milliards en 2018) devant le Groupe Lufthansa (109 milliards) et IAG (109 milliards). *(source 16)*

Forte croissance partant d'une base faible pour les vols *low-cost* long-courrier, malgré leur fragilité économique

L'année 2018 a été marquée par la forte croissance des compagnies *low-cost* long-courrier, en dépit de leur fragilité économique qui, en fin d'année, obligeait Primera Air à cesser ses opérations et WOW Air à réduire sa flotte de près de 50%. *(source 16)*

Le segment transatlantique a été le plus impacté, notamment par Norwegian (+84% de capacité en 2018 par rapport à 2017 *(source 16)*) et dans une moindre mesure par WOW Air et Level, mais la part de marché en sièges de ces compagnies reste limitée à 7,5% en 2018.

Forte pression des compagnies aériennes du Golfe et chinoises sur les lignes européennes

La croissance sur les lignes européennes *(source 18)* s'est maintenue pour les transporteurs aériens des pays du Golfe (Emirates, Qatar Airways et Etihad) avec des modèles différents *(source 18)*. Elle est néanmoins en baisse pour atteindre +6% pour Emirates (contre +15% en 2010-2016) et +10% pour Etihad (contre +15% en 2010-2016). Qatar Airways enregistre une croissance de +27% (contre +18% en 2010-2016). *(source 16)*

Les autorités de l'aviation civile chinoise ont assoupli leur politique qui ne permettait qu'à un seul transporteur d'opérer par ligne long-courrier, entrainant une forte croissance vers l'Europe en 2018 (+18% de sièges en 2018 par rapport à 2017).

Vols en correspondance des compagnies *low-cost*

Lorsque easyJet et Ryanair ont commencé à proposer des vols de correspondance *(sources 20, 21)*, easyJet a multiplié de façon significative le nombre d'aéroports où elle propose des correspondances mais aussi le nombre de compagnies aériennes partenaires. Alors que la plateforme proposait initialement, en majorité, des connexions entre compagnies *low-cost*, easyJet a annoncé son intention d'offrir également des correspondances aux compagnies traditionnelles, ce qui peut être considéré comme une nouvelle évolution *(source 22)*. Toutefois, il était déjà possible de réserver des correspondances *via* des plateformes comme Kiwi.com et Dohop, qui vendent/distribuent des itinéraires virtuellement interconnectés (virtual interlining). On constate, chez les acteurs du transport aérien, une tendance à vouloir occuper un marché où ils offrent, outre les services traditionnels (billets d'avion, hôtels), d'autres produits et services utiles durant les différentes étapes d'un voyage. Ryanair a récemment exprimé son souhait de devenir l'« Amazon du voyage » et a notamment lancé les chambres Ryanair et commencé à vendre des billets pour des matches de football. *(sources 23, 24, 25)*

L'année 2018 a été caractérisée par un ralentissement de la demande de fret aérien bien que restant positive

La demande internationale de fret mesurée en tonnes-kilomètres (FTK) a augmenté de 4,0% en 2018 par rapport à 2017 (contre 10,5% en 2017 par rapport à 2016), tandis que la capacité mesurée en tonnes-kilomètres offertes (AFTK) a augmenté de 5,4% en 2018 (3,9% en 2017). *(sources 26, 27)*

Le ralentissement de la croissance de la demande de fret en 2018 correspond au schéma habituel des cycles de reconstitution des stocks : les volumes de fret aérien ont augmenté beaucoup plus rapidement que le commerce mondial de marchandises en 2017, les entreprises optant pour la vitesse offerte par le fret aérien pour reconstituer leurs stocks rapidement. *(source 27)*

Toutefois, les signes de ralentissement de l'activité économique mondiale semblent avoir entraîné un ralentissement plus structurel de la demande : les principaux moteurs de la demande ont baissé depuis le début de 2018, notamment la confiance des consommateurs et la nouvelle composante des commandes à l'exportation de l'indice mondial des directeurs d'achats du secteur manufacturier (PMI). *(source 27)*

Toutes les régions ont affiché une croissance en 2018, à l'exception de l'Afrique qui a vu la plupart de ses marchés internationaux ralentir. La vigueur des dépenses de consommation et l'économie américaine ont favorisé la croissance mesurée en FTK pour les compagnies aériennes nord-américaines l'an passé. *(source 27)*

Sources

1) Banque de données d'Oxford Economics 03/01/2019; 2) http://www.oecd.org/eco/surveys/European-union-2018-OECD-economic-survey-overview.pdf; 3) https://www.washingtonpost.com/business/2019/01/04/saw-strong-job-growth-looks-riskier/?noredirect=on&utm-term=.f2406104a649; 4) https://www.ft.com/content/197c7f16-0da5-11e9-a3aa-118c761d2745; 5) https://www.aljazeera.com/programmes/countingthecost/2018/11/iran-survive-sanctions-181110115350461.html; 6) https://www.thestreet.com/markets/currencies/why-the-u-s-dollar-is-rising-amid-trade-tension-14699322; 7) https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-08-31/brazil-economic-recovery-fails-to-gain-steam-ahead-of-election https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-08-31/argentina-currency-crisis-illustrates-two-facts-of-finance; 8) https://qz.com/1511247/the-us-dollars-unexpected-strength-stands-out-in-the-market-wreckage-of-2018/; 9) https://www.cnbc.com/2018/12/07/opec-meeting-saudi-arabia-and-russia-look-to-impose-production-cuts.html; 10) https://www.exchangerates.org.uk/news/24161/2018-pound-to-dollar-exchange-rate-review-brexit-embroiled-sterling-slides-6-versus-us-currency.html; 11) https://www.ft.com/content/98a98b48-f89d-11e8-af46-2022a0b02a6c; 12) https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-12-19/china-watchers-split-on-yuan-outlook-it-all-comes-down-to-trade; 13) https://www.bnnbloomberg.ca/yen-ends-2018-as-top-major-currency-of-the-year-could-rally-further-in-2019-1.1188929; 14) https://www.reuters.com/article/snb-results/update-1-swiss-central-bank-expects-2018-loss-keeps-payouts-idUSL8N1Z90SI; 15) https://www.iata.org/publications/economics/Reports/Industry-Econ-Performance/IATA-Economic-Performance-of-the-Industry-end-year-2018-report.pdf; 16) Banque de données OAG 20/12/2018 (Europe moyen-courrier : intra UE1-UE2, Europe long-courrier : UE1-UE2 dans toutes les régions sauf UE1-UE2-AF1, les chiffres SKO sont donnés en termes de flux aller simple depuis l'Europe); 17) https://www.ainonline.com/aviation-news/air-transport/2018-12-13/wow-air-cut-fleet-nearly-half-lays-111-staff; 18) https://www.arabianaerospace.aero/political-instability-a-threat-to-gulf-airline-industry-iata-boss.html; 19) https://www.flightglobal.com/news/articles/analysis-chinas-big-three-brace-for-new-era-of-com-449071/) and Chinese carriers; 20) https://corporate.ryanair.com/news/connecting-flights-launched-at-rome-fiumicino/; 21) https://mediacentre.easyjet.com/story/4000/easyjet-announces-worldwide-by-easyjet; 22) https://mediacentre.easyjet.com/story/5897/easyjet-partners-with-singapore-airlines-to-connect-travellers-between-europe-and-south-east-asia-with-worldwide-by-easyjet; 23) https://www.phocuswire.com/Ryanair-marketing-chief-on-what-the-Amazon-of-travel-means-for-2018-and-beyond; 24) https://corporate.ryanair.com/news/ryanair-rooms-website-upgraded-with-more-accommodation-choice-improved-search-options/; 25) https://corporate.ryanair.com/news/sports-tickets-now-on-sale-on-ryanair-com/; 26) https://www.iata.org/publications/economics/Reports/freight-monthly-analysis/freight-analysis-nov-2017.pdf; 27) https://www.iata.org/publications/economics/Reports/freight-monthly-analysis/freight-analysis-nov-2018.pdf

1.2 PERSPECTIVES STRATÉGIQUES

1.2.1 Ambition du groupe Air France-KLM

L'activité du Groupe relie les hommes, les économies et les cultures, et favorise la croissance économique et le progrès social. L'ambition du groupe Air France-KLM s'inscrit dans une démarche responsable, laquelle guide ses priorités stratégiques : Air France-KLM ambitionne d'être le leader européen du transport aérien et un des leaders mondiaux, en assumant sa responsabilité sociale et environnementale en tant qu'acteur global du secteur de l'aviation. Ainsi, la sécurité aérienne est-elle un impératif absolu, que le Groupe doit à ses clients et collaborateur, et un engagement quotidien.

1.2.2 Le modèle d'Air France-KLM : un plan de vol vers la création de valeur

Air France-KLM a choisi de présenter son modèle d'affaires et de création de valeur. Ce dernier s'adresse à toutes les parties prenantes, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, autorités, organisations institutionnelles et non gouvernementales ainsi qu'aux autres partenaires locaux. Dans le cadre de ses activités courantes, le Groupe interagit avec divers parties prenantes tandis que ses activités et opérations exercent une serie d'impacts (qualitatifs et quantitatifs). La création de valeur est représentée à travers les résultats de ses activités et ses impacts sur la Société.

— Activités et services

Sa place de leader européen en termes de trafic intercontinental au départ de l'Europe confère à Air France-KLM un rôle majeur dans le transport aérien mondial. Ses principales activités sont le transport de passagers et de fret – à travers ses activités de réseau-, le transport *low-cost* et la maintenance aéronautique. Chaque activité s'appuie sur des marques spécifiques positionnées sur des marchés complémentaires avec des modes opératoires propres, soutenant ainsi l'objectif du groupe Air France-KLM de proposer à tous les segments de clientèle des offres de transport adaptées à leurs besoins.

En 2018, Air France-KLM confirme sa position de leader en matière de trafic avec 101 millions de passagers transportés entre l'Europe et le reste du monde, ainsi que sur les liaisons intra-européennes au départ des marchés domestiques du Groupe.

Le Groupe a installé une présence forte sur tous les marchés majeurs. Air France-KLM exploite le réseau le plus dense entre l'Europe et le reste du monde. En 2018, Air France et KLM ont desservi 318 destinations dans 118 pays dans le monde. 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 « réseaux ». Le comportement arythmique de ces marchés permet au Groupe d'atténuer les effets négatifs des évolutions ou crises pouvant affecter certains d'entre eux.

Les marques de réseau, Air France et KLM, sont organisées autour des deux *hubs* intercontinentaux de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol, figurant parmi les quatre plus importants en Europe, et capitalisent sur leurs nombreux partenariats pour proposer un réseau à l'échelle mondiale. Ces *hubs* connectent les flux du trafic de correspondance et de point-à-point. L'envergure du réseau rend possible l'accès au monde entier pour les petits marchés et offre un programme de vol capable d'absorber les fréquences d'usage de notre clientèle.

Le Groupe bénéficie également d'une répartition équilibrée entre passagers en correspondance et de point-à-point. Plus de 45% des passagers sont en correspondance chez Air France et 65% chez KLM. L'activité de point-à-point propose des solutions de transport efficaces pour les déplacements domestiques et intra-européens.

L'expertise d'Air France-KLM dans le cargo permet de soutenir les activités aériennes du Groupe par sa contribution importante à son équilibre financier, tout en limitant son empreinte environnementale.

Transavia, la marque *low-cost* du Groupe, offre des solutions de transport intra-européen efficaces et est leader en termes d'accueil, de services et solutions digitales. En 2018, Transavia a desservi 239 destinations en Europe, Afrique du Nord et Moyen-Orient, au départ de la France et des Pays-Bas.

Le programme de fidélité « Flying Blue » établit un trait d'union entre l'ensemble de ces marques étant utilisable indifféremment sur les vols Air France, KLM et Transavia.

L'activité de maintenance s'appuie sur l'excellence incontestée du Groupe dans la gestion des flottes, consolidant la position de leader d'Air France-KLM sur le marché de la MRO. Elle assure la navigabilité de le flotte Air France et KLM et assure une politique de maintenance optimisée pour plus de 200 clients.

— Transformer nos ressources en atouts…

Air France-KLM œuvre pour concilier croissance, protection de l'environnement, valeur sociale et développement local dans ses *hubs* et destinations. En développant des technologies de pointe, en investissant dans la R&D et l'innovation et en associant ses parties prenantes, le Groupe s'efforce d'optimiser l'utilisation de ses différents capitaux et ressources pour en tirer le meilleur parti. Cette approche confère à Air France-KLM un positionnement fort dans le paysage concurrentiel de l'industrie aéronautique.

Capital social et partenariats : Air France-KLM poursuit sa politique d'intégration commerciale avec ses principaux partenaires mondiaux, tels Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines, ainsi qu'avec les partenaires de l'alliance SkyTeam, afin d'offrir des services à valeur ajoutée et des innovations, tout en enrichissant son réseau et en veillant à instaurer une relation de confiance. Au-delà, l'instauration d'un dialogue solide et régulier avec les

parties prenantes est primordiale pour Air France-KLM, afin de faire émerger de nouveaux enjeux, se préparer à relever les défis à venir et mieux cerner leurs attentes. Par ce biais, Air France – KLM renforce son ancrage territorial, en créant les bases d'une coopération et d'un dialogue réussis, en concertation avec les acteurs locaux, et développe ses activités.

Capital humain : Air France – KLM s'engage envers ses collaborateurs, présents dans les 118 pays sur lesquels le Groupe opère. Grâce à leur implication, à leur professionnalisme et à leurs accomplissements, Air France-KLM offre des services premium et un voyage attentionné, bâtissant des relations durables avec ses clients tout en opérant de manière efficace et sûre.

Capital financier : Le capital financier garantit non seulement la pérennité financière d'Air France-KLM, mais aussi sa capacité à accélérer sa transformation et à créer de la valeur, en interaction avec l'ensemble des autres capitaux. Grâce à l'utilisation combinée de son capital social, des réserves de trésorerie et du recours à l'endettement, le Groupe est en mesure de financer ses infrastructures, d'optimiser sa flotte, de faire évoluer ses équipes, d'investir dans le digital et d'améliorer sa chaîne logistique et ses engagements auprès des communautés.

Capital industriel : Air France-KLM modernise sa flotte avec l'intégration d'appareils de nouvelle génération, pour apporter le meilleur niveau de confort aux passagers et une meilleure efficacité énergétique. Grâce à sa flotte – de plus de 540 appareils – et à son réseau étendu et optimisé, le Groupe offre de nombreuses possibilités de connexion, générant ainsi des revenus solides, la satisfaction client et le développement de ses marchés domestiques.

Capital intellectuel : Air France-KLM dispose d'un portefeuille de marques fortes, positionnées sur des marchés complémentaires avec des modes opératoires propres, en phase avec les attentes des clients. Le programme commun de fidélisation client « Flying Blue » contribuant à renforcer l'attractivité des marques.

Capital naturel : le Groupe innove sans relâche pour être une référence en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Tout en ayant recours à des ressources naturelles essentielles, les opérations au sol et en vol ont un impact sur l'environnement, notamment par les nuisances sonores, la pollution atmosphérique et la production de déchets. Le Groupe s'attache continuellement à réduire son empreinte environnementale. Air France-KLM contribue en particulier à la mise en place d'une filière de biocarburants durables pour l'aviation.

— ... pour créer de la valeur et des impacts positifs sur la Société

Le modèle de création de valeur présente les impacts du Groupe en lien avec ses principales activités, ainsi que sa contribution aux ODD de l'ONU.

Un voyage attentionné : le Groupe place l'expérience client au cœur de son modèle visant à laisser le souvenir d'un voyage mémorable. Avec ses fournisseurs et partenaires, et fort des 15 millions de membres du programme de fidélité « Flying Bue », Air France-KLM s'efforce d'offrir des produits et solutions de haute qualité, tout en intégrant les nouvelles technologies et le développement durable à chaque étape du voyage, pour proposer des services toujours plus personnalisés et innovants.

Un voyage en confiance : Si la sûreté et la sécurité sont primordiales et non négociables, l'excellence opérationnelle est également essentielle pour assurer le plus haut niveau de satisfaction client et permettre une expérience de voyage sûre et agréable. À cet égard, Air France-KLM met l'accent sur la fiabilité et la ponctualité de ses vols et continue à innover et digitaliser ses services, comme le self-boarding, par exemple.

Un voyage avec nos collaborateurs : Air France-KLM propose des emplois qualifiés et de qualité et s'investit dans le développement personnel et l'apprentissage continu de ses équipes. Le Groupe veille à leur créer un environnement de travail sûr et motivant. Le développement continu de leurs compétences garantit leur professionnalisme et leur employabilité, et constitue un facteur clé dans la croissance du Groupe. Ce dernier poursuit sa politique de promotion et de sensibilisation à la diversité, les femmes représentant 32% des top 10% des niveaux managériaux pour le périmètre des personnels au sol.

Un voyage performant : Les solides résultats opérationnels et financiers du Groupe soutiennent les activités et le développement futur du Groupe. En 2018, Air France-KLM a réalisé un chiffre d'affaires de 26,5 milliards d'euros et veille à renforcer sa capacité de financement pour accélérer encore sa transformation et sa dynamique de croissance.

Un voyage fédérateur : Air France-KLM contribue à une croissance économique inclusive et durable en France, aux Pays-Bas et dans les régions où il opère. En collaborant avec des partenaires locaux, le Groupe crée de nouvelles opportunités et soutient des projets à forte valeur ajoutée sociale et économique au bénéfice des générations futures et des communautés locales. À travers sa chaîne d'approvisionnement et les 12 milliards d'euros d'achats, Air France-KLM contribue au développement de l'emploi indirect et de l'activité économique.

Un voyage responsable : Air France-KLM vise à réduire son empreinte environnementale par l'amélioration de ses opérations et de ses *process*, en favorisant l'innovation et les partenariats dans la chaîne d'approvisionnement, et avec l'implication de ses collaborateurs. Le Groupe a réduit son empreinte sonore de 35% entre 2000 et 2018. La contribution du Groupe à l'émergence d'un marché international de l'aviation durable est un fait marquant. En intégrant le développement durable dans ses activités et ses opérations, Air France-KLM s'efforce de contribuer de manière significative aux objectifs de développement durable des Nations-Unies en lien avec ses activités.

AIRFRANCE KLM GROUP

NOTRE PLAN DE VOL POUR CRÉER DE LA VALEUR

NOTRE AMBITION

ÊTRE LE LEADER EUROPÉEN DU TRANSPORT AÉRIEN ET UN DES PLUS PUISSANTS LEADERS MONDIAUX, ENDOSSANT SA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE D'ACTEUR GLOBAL DE L'AVIATION

NOS PRIORITÉS

1. Investir dans nos collaborateurs et les responsabiliser
2. Simplifier notre portefeuille de marques et incarner **le meilleur des cultures** de nos marchés nationaux
3. **Moderniser** notre flotte et nos produits pour le bénéfice de nos clients
4. Capitaliser sur **nos partenariats**
5. Améliorer la contribution de **toutes les activités à la** performance financière du Groupe

NOS ACTIVITÉS ET SERVICES

Réseaux

Transport passagers

Leader européen du trafic long-courrier

- **85,6 M** de passagers transportés
- **468** avions
- Vaste réseau organisé autour de **deux hubs européens majeurs**
- **54 700** collaborateurs

AIRFRANCE / KLM / FLYING BLUE FOR ME

Cargo

Modèle économique **« priorité aux soutes »**

- **1,1 M** de tonnes transportées
- **6** avions tout-cargo
- **3 860** collaborateurs

AIRFRANCE / KLM / Martinair CARGO

Low cost

1ère compagnie low-cost aux **Pays-Bas** et à Paris-Orly

- **15,8 M** de passagers transportés
- **74** avions
- **3 030 collaborateurs**

transavia / FLYING BLUE FOR ME

Maintenance

2ème acteur mondial en MRO (*Maintenance, Repair and Overhaul*, entretien, réparation et révision)

- Une excellence incontestée dans la maintenance de **flottes importantes**
- **Plus de 2 000 avions** maintenus pour plus de 200 clients
- **13 460** collaborateurs

AIRFRANCE / INDUSTRIES — KLM Engineering & Maintenance

UN IMPÉRATIF

La sécurité des vols

...POUR CRÉER DE LA VALEUR ET DES IMPACTS POSITIFS SUR LA SOCIÉTÉ

TRANSFORMER NOS RESSOURCES EN ATOUTS...

CAPITAL SOCIAL ET PARTENARIATS

- Un **portefeuille de clients diversifié** et un réseau de fournisseurs favorisant les acteurs locaux et durables

→ Le pilier européen du plus important partenariat mondial et intégration commerciale au sein de l'alliance SkyTeam

CAPITAL HUMAIN

- **81 527 collaborateurs innovants et engagés** (équivalent temps plein), et **une culture de la diversité** nourrie par plus de 110 nationalités

→ Un personnel au sol, naviguant, et des pilotes professionnels et engagés pour garantir un voyage attentionné

CAPITAL FINANCIER

- Un **actionnariat stable** avec l'État français, l'État néerlandais, et deux partenaires stratégiques, Delta Air Lines et China Eastern Airlines

→ Une structure financière solide pour accélérer encore notre transformation et générer de la croissance, dans un marché en croissance de 5 %

CAPITAL INDUSTRIEL

- **Une flotte en renouvellement continu**, des créneaux horaires et des droits de trafic permettant de desservir un **vaste réseau** sur tous les grands marchés

→ Une flotte et un réseau optimisés renforçant nos performances opérationnelles et environnementales

CAPITAL INTELLECTUEL

- Des **marques prestigieuses** avec **un programme commun** de fidélisation client « Flying Blue », et une activité maintenance reconnue reposant sur un savoir-faire spécifique et **des technologies de pointe**

→ Des marques attractives offrant des produits et services de haute qualité

CAPITAL NATUREL

- **Carburant**, contribution à la création d'une **filière de carburants alternatifs durables** pour l'aviation

→ Un acteur engagé à contribuer à un changement positif dans l'industrie

UN VOYAGE ATTENTIONNÉ

- Une offre améliorée avec la modernisation des cabines, des investissements dans l'infrastructure au sol et la connectivité à bord
- Approche centrée sur la **relation attentionnée** pour devenir la compagnie aérienne de référence en matière de ***Customer Intimacy***
- Innovations digitales pour des services toujours plus personnalisés

| **101 M** de passagers transportés

UN VOYAGE EN CONFIANCE

- Fiabilité et ponctualité au centre de nos préoccupations
- Maintien des **normes de sécurité et de qualité les plus élevées**

| **318** destinations dans **118 pays**

UN VOYAGE AVEC NOS COLLABORATEURS

- **Développer les carrières et les compétences des collaborateurs**
- **Un** environnement sûr et motivant pour favoriser l'implication et le bien-être du personnel au travail

| **40** heures de formation par collaborateur

UN VOYAGE PERFORMANT

- Une **performance solide** dans tous les secteurs d'activité
- Résultat d'exploitation tiré par la **croissance du chiffre d'affaires et la discipline des coûts**

| Ratio dette nette / EBITDA de 1,5

UN VOYAGE FÉDÉRATEUR

- **Trait d'union entre les hommes, les économies et les cultures**
- Contribution au **développement régional** et à la **croissance économique mondiale** par le **commerce international et les investissements étrangers**
- Générateur d'emploi local, soutien d'emplois directs et indirects autour de nos hubs

| 3ème employeur du secteur privé aux Pays- Bas et un impact d'Air France sur le PIB français de **plus de 1 %**

UN VOYAGE RESPONSABLE

- **Réduction constante de notre impact environnemental**
- **En tête** du classement Europe et World du DJSI pour la **14ème** année consecutive

| 13,5 % d'amélioration de l'efficacité énergétique opérationnelle par passager/km entre 2011 et 2018

EN CONTRIBUANT AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

1.2.3 Orientations stratégiques

L'ambition du groupe Air France-KLM est de devenir le premier transporteur aérien en Europe et l'un des plus puissants au monde en s'appuyant sur les atouts de ses deux marques historiques, Air France et KLM. Pour y parvenir, le Groupe a donc pour objectif de devenir le choix numéro un pour ses clients :

— entre l'Europe et ses destinations intercontinentales ;

— entre ses marchés nationaux – France et Pays-Bas – et le reste de l'Europe.

Grâce au professionnalisme de ses personnels « frontline », à la qualité de ses produits et de ses services et à l'amélioration de ses performances opérationnelles, Air France et KLM se tournent chaque jour vers leurs clients.

Cinq priorités ont été identifiées pour atteindre cet objectif.

La sécurité étant primordiale, le Groupe a réaffirmé son attachement à la Sécurité Des Vols avec un programme dédié lancé en novembre 2018 au sein d'Air France et baptisé « Safety Attitude ». Le Groupe, en tant qu'acteur mondial du transport aérien, reconnaît également l'importance de la responsabilité sociale et d'entreprise et maintient sa première place dans l'indice mondial de durabilité Dow Jones pour la quatorzième année consécutive. Air France-KLM de fixe pour objectif de limiter son impact environnemental en utilisant des avions modernes et économes en carburant, tout en étant socialement responsable en matière d'achats, de politiques de ressources humaines, dans la promotion de l'égalité homme/femme ainsi qu'à travers la Fondation Air France, notamment.

1. **Investir et donner plus de moyens d'action à nos collaborateurs et les responsabiliser.** En tant que société de services, nos collaborateurs sont notre principal atout. Ils sont le visage de notre entreprise auprès de nos clients et représentent nos marques dans le monde entier. Nous allons donc investir davantage dans la formation afin de leur assurer un excellent niveau de compétences et de leur redonner l'initiative grâce à l'utilisation d'outils numériques, permettant de dépasser les attentes de nos clients.

   La relation entre les sociétés du Groupe et les collaborateurs est basée sur des principes de confiance, respect, transparence et confidentialité. Chez Air France, de nouveaux accords équilibrés ont été conclus avec les pilotes, le personnel navigant commercial et le personnel au sol, permettant à Air France de disposer de la flexibilité nécessaire à l'utilisation optimale des atouts de la compagnie. Air France est également la première entreprise française de cette taille à être parvenue à un accord sur la mise en place de comités d'entreprise sociaux et économiques et d'élections professionnelles.

   La mise en place d'outils numériques améliorés pour les salariés d'Air France-KLM et la digitalisation des *process* sont accélérés afin de faciliter le travail collaboratif et d'accroître son agilité au sein du Groupe.

2. **Simplifier notre portefeuille de marques et incarner le meilleur des cultures de nos marchés domestiques.** Le groupe Air France-KLM s'appuie aujourd'hui sur deux marques fortes, Air France et KLM, dotées de déclinaisons régionales, Air France HOP and KLM Cityhopper. Le Groupe propose également à ses clients une offre *low-cost* à travers la marque Transavia, présente en France comme aux Pays-Bas.

   Air France-KLM est dans une phase de simplification de son portefeuille de marques et de clarification du positionnement de chacune d'entre elles. Air France et KLM sont des compagnies nationales emblématiques dans leur pays respectif où elles bénéficient d'une notoriété exceptionnelle et attirent une clientèle fidèle. Elles sont également des symboles de leur pays d'origine à l'international, très souvent perçues comme le premier choix pour les destinations France, Pays-Bas, ainsi que pour l'Europe.

3. **Moderniser notre flotte et nos produits pour le bénéfice de nos clients.** Air France et KLM ont amélioré leurs produits et leurs services au cours des dernières années pour répondre aux demandes du marché : améliorations des salons, nouvelles cabines, connectivité en vol (WiFi). Le Groupe souhaite accélérer ce processus et se positionner en tant que leader du secteur, afin de répondre aux attentes des clients sur chaque vol et les dépasser, en offrant une expérience client améliorée et cohérente sur l'ensemble de la flotte et du réseau. Cela permettra à chaque compagnie du Groupe de desservir le marché en fonction des besoins, avec des produits et des services adaptés à chaque segment.

   La livraison actuelle d'A350 et de B787 contribuera à moderniser la flotte d'Air France-KLM et à accélérer le programme de rénovation d'appareils visant à offrir, dès que possible, une flotte équipée de sièges en cabine Affaires entièrement « full flat ». Cela vaut également pour la connectivité en vol.

   Notre objectif est d'aligner notre personnel, nos produits et notre flotte grâce à l'innovation, en ouvrant la voie avec nos produits et nos services et en positionnant le client au cœur de toutes nos activités. Nous sommes tous, chez Air France-KLM, des ambassadeurs de la marque et devons gagner la confiance de nos clients vol après vol et jour après jour.

4. **Tirer parti de nos partenariats :** le groupe Air France-KLM poursuit son ambition d'être le pilier européen du partenariat aérien le plus intégré au monde. Le Groupe travaille, aux côtés de ses deux partenaires et actionnaires, Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines, ainsi que d'autres *joint-ventures* et partenaires commerciaux sur des marchés internationaux stratégiques, et ambitionne de nouer de nouveaux partenariats avec des acteurs clés de la chaîne de valeur du voyage.

   Air France-KLM continue de renforcer son intégration commerciale avec ses principaux partenaires, afin de conforter sa position de marché, de tirer profit de la mise en commun des réseaux de distribution, et pouvoir proposer une offre globale à ses clients sur chaque marché *(cf. 1.3.1.5 Partenariats aériens & alliances : élargir la présence mondiale du Groupe pour répondre à la demande mondiale de transport aérien)*.

   Le Groupe travaille ainsi au renforcement de sa *Joint-venture* actuelle avec Delta Air Lines, Inc.. Air France, KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic se sont entendues pour créer une *Joint-venture* transatlantique élargie. Cet accord, qui devrait être mis en œuvre en 2019, permettra aux compagnies de la

Joint-venture de proposer à leurs clients une offre améliorée et intégrée sur le marché transatlantique leur permettant d'atteindre une part de marché prévisionnelle de près de 25%. Dans ce contexte, Air France-KLM entrera également au capital de Virgin Atlantic à hauteur de 31%, Delta Air Lines, Inc. en détenant 49% depuis 2013.

Côté Chine, outre sa présence de leader européen en moyens propres sur le marché, Air France-KLM s'appuiera sur ses partenaires chinois – China Eastern, China Southern et Xiamen Airlines – pour consolider sa position tout en gardant pour objectif de renforcer encore les *Joint-venture* 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. Air France-KLM et China Eastern ont signé un accord sur l'extension de leur *Joint-venture* en novembre 2018, poursuivant ainsi le développement de leur partenariat commercial stratégique visant à proposer une offre de services toujours plus large aux clients voyageant entre l'Europe et la Chine.

En Inde, Air France-KLM poursuit le renforcement de son partenariat avec Jet Airways, compagnie aérienne privée indienne. En 2017, l'accord de partage de code entre le Groupe et Jet Airways a été étendu pour une meilleure connectivité vers l'Europe et l'Amérique du Nord.

Enfin, le Groupe a l'intention de poursuivre sa coopération avec la compagnie espagnole Air Europa par le biais d'un accord de *Joint-venture* visant à renforcer la coopération sur les vols entre l'Europe et l'Amérique centrale et du Sud.

5. **Améliorer la contribution de chaque division à la performance financière du groupe.** Les deux compagnies continuent à optimiser leur flotte et leurs performances opérationnelles afin d'améliorer leurs revenus et de réduire leurs coûts, en tirant parti des synergies du Groupe. L'amélioration des relations de travail contribuera également à la stabilité financière, tandis que des *process* digitaux et simplifiés amélioreront l'agilité opérationnelle et managériale.

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 renforce ses mesures d'amélioration de la performance opérationnelle (efficacité et efficience) tout en soutenant la performance économique des activités long-courrier et moyen-courrier au départ et à l'arrivée des *hubs*. Les programmes d'excellence opérationnelle mis en place pour Air France et KLM, avec des leviers additionnels tels que l'autonomie des salariés ou les meilleures pratiques des partenaires du Groupe en sont une bonne illustration.

La performance opérationnelle est un facteur clé 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*, de l'optimisation de l'utilisation de la flotte, et d'une démarche visant à simplifier les organisations et les rendre plus efficaces et plus agiles.

Au cours des dernières années, Air France-KLM a significativement rationnalisé son activité avions tout-cargo pour se concentrer sur le transport du fret dans les soutes des avions « passage ». Les recettes liées sont déterminantes dans l'équilibre économique des lignes du Groupe. Afin de saisir les opportunités du marché du fret aérien, Air France-KLM poursuit le redimensionnement de son activité centrée sur l'utilisation des soutes des appareils long et moyen-courrier. Le Groupe met l'accent sur la numérisation et la simplification des *process*, ainsi que sur un niveau élevé de qualité de service.

Transavia contribue à la croissance du Groupe grâce à une structure des coûts strictement alignée sur le modèle d'affaires *low-cost* : optimisation de l'utilisation des avions, produits et tarifs simples, options multiples, un seul type d'avion, structure organisationnelle allégée et sous-traitance d'une partie importante des activités.

Le secteur de la maintenance aéronautique, avec une croissance prévisionnelle de plus de 4% au niveau mondial sur les dix prochaines années, permettra à l'activité E&M 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 chiffre d'affaires. La croissance du Groupe est tirée par les 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 peut capitaliser sur l'introduction des B787 et des A350 dans sa flotte pour développer un rôle majeur sur ces lignes de produits. Enfin, Air France-KLM poursuit l'élargissement de son portefeuille de partenariats sur tous les continents, afin d'établir une plus grande proximité avec ses clients.

1.3 ACTIVITÉS

1.3.1 Activité réseaux (passage & cargo) : poursuite de l'offensive et de la croissance

L'activité réseaux correspond aux services de transport de passagers et de cargo sur vols réguliers des compagnies Air France, KLM, Hop! et Joon. Première activité du Groupe, elle représente près de 87% du chiffre d'affaires d'Air France-KLM.

L'année 2018 a été marquée par une poursuite de l'offensive et de la croissance. Le Groupe a confirmé encore sa position de leader en Europe en terme de trafic long-courrier. Cette réalisation accompagne les avancées stratégiques, comme la construction du premier réseau mondial d'alliances avec le renforcement de *joint-ventures* comme sur l'Atlantique nord avec Delta Air Lines, Inc., en Asie avec China Eastern Airlines, en Inde avec Jet Airways.

L'année 2018 a renforcé les projets majeurs lancés dans le cadre de « Trust Together » comme par exemple, l'installation de la connectivité sur les avions du Groupe (Moyen Courrier), le démarrage de la rénovation des cabines sur les A330, ou l'ouverture de nouveaux salons, comme le salon Business Air France situé au hall L du Terminal 2E de Charles de Gaulle ou le salon Crown lounge de KLM en zone non-Schengen à Schiphol.

Le Groupe est resté sur sa trajectoire de développement et a su assurer l'activité malgré un contexte social difficile chez Air France et des aléas d'exploitation notables. Optimisation, performance et simplification ont été les drivers de la construction des programmes de vol. Ainsi des projets autour de l'optimisation de l'utilisation de la flotte, de contribution à l'amélioration de la performance opérationnelle, de simplifications des rotations, du produit et de la flotte ont été lancés et se sont concrétisés dans l'offre proposée aux clients.

L'offre réseau a été donc construite en 2018 en combinant ces différents facteurs dans un contexte économique fluctuant (augmentation du prix du pétrole, variations des devises), et pour satisfaire les attentes des différentes clientèles, (Loisir, Affaires), qui demandent des destinations nouvelles, avec une exigence de plus en plus forte sur la qualité des opérations.

Les contraintes opérationnelles ont été reconsidérées pour optimiser la performance opérationnelle et augmenter la satisfaction des clients.

L'activité s'est développée en profitant de nouvelles opportunités de routes tout en ajustant le réseau si nécessaire.

2018, aura été une année de croissance notable, et Air France, et KLM ont desservi 118 pays et 318 destinations.

1.3.1.1 L'activité court et moyen-courrier au cœur de la stratégie du Groupe

Un réseau enrichi de nouvelles liaisons et ajusté sur les zones en difficulté ou concurrencées

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

- sur le réseau court-courrier français, Air France HOP relie les régions françaises entre elles avec la desserte quotidienne de 36 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, Bordeaux, et Montpellier).

  Pour faire face à l'accélération de la concurrence du TGV et des *low-cost*, Air France HOP a ajusté et restructuré son programme et ses capacités de production tout en développant de nouvelles opportunités de routes et maintenant son programme Affaires. Ainsi, les capacités ont été restreintes par la taille du module avion, le réseau restructuré, de nouvelles routes ouvertes et le nombre de vols saisonniers augmenté.

  Pour compléter son offre, Air France HOP a lancé un partenariat avec Ouibus ; ce partenariat lui offre l'opportunité de tester l'intermodalité, d'offrir plus de possibilités de connexions aux passagers et de renforcer les zones de chalandise. Dans la même perspective, le produit TGV Air (offre combinée train+avion) a été déployé à Orly par Air France ;
- 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.

  Sur 2018, le Groupe a proposé de nouvelles liaisons sur le réseau court et moyen-courrier ;
- neuf destinations au départ de Paris-Charles de Gaulle opérées par Air France : Wroclaw (Pologne), Bergen (Norvège), Cork (Irelande), Catane (Italie), Toulon (France) ainsi que Dubrovnik (Croatie), Ibiza (Espagne), Bari (Italie), Cagliari (Italie) en pointe été. Les vols vers Perpignan (France) ont été transférés d'Orly à CDG sur la période de vacances d'été ;
- une destination au départ d'Amsterdam-Schiphol opérées par KLM : Växjö (Suède) ;
- de nouvelles routes au départ de régions françaises opérées par Hop! (Lorient-Lyon, Caen-Marseille, Caen-Genève, Metz-Nancy-Marseille, Rennes-Bruxelles, Rennes-Strasbourg, Lille-Brest), une offre Province-Corse qui a plus que doublé, des vols de « pointe hiver » loisir au départ de Brest, Pau et Strasbourg et des opérations autour des week-ends (La Rochelle);

— en parallèle, une augmentation des capacités sur les marchés porteurs (ajout de fréquences sur le Maroc par exemple-Rabat : +4 vols hebdomadaires, Marrakech : +2 vols hebdomadaires) et l'Allemagne-Berlin) et une optimisation de l'utilisation des avions ont été mises en œuvre.

Dans un contexte de concurrence exacerbée, le Groupe montre ainsi sa capacité à s'adapter aux évolutions de tendance et à saisir les opportunités. Agilité et pragmatisme sont devenus des principes de construction de l'offre, tant dans l'ouverture de nouvelles lignes, l'adaptation des capacités que dans la proposition de destinations saisonnières. Ces principes permettent de générer de nouvelles opportunités de croissance et de profits.

1.3.1.2 L'activité long-courrier : croissance de l'offre, protection des parts de marché et renouvellement de la flotte

Les éléments fondateurs : croissance de l'offre, protection des parts de marché et renouvellement de la flotte

Sur le long-courrier, le Groupe a augmenté son activité en 2018. Dans un environnement plutôt favorable, le Groupe s'est appuyé sur son réseau équilibré pour redéployer ses capacités vers les zones en croissance, et a ouvert de nouvelles destinations sur des marchés business et loisirs, profitant aussi de la reprise de marchés en difficulté ces dernières saisons, tel que le Japon.

Sur son réseau long-courrier, le groupe Air France a ouvert cinq nouvelles destinations : Seattle, Taipei, Nairobi, Fortazela et Seychelles, et KLM deux destinations, Fortaleza et Mumbai.

Évolution des capacités par zones géographiques

La croissance d'Air France-KLM a été essentiellement portée sur les Amériques et l'Asie

Amérique du Nord : renforcement de l'offre dans le cadre de la JV Transatlantique

Air France et KLM ont renforcé les dessertes sur le Canada, Air France a rajouté une fréquence sur Montréal, tandis que KLM a augmenté de deux vols hebdomadaires la destination de Toronto et de un vol celle de Calgary au départ d'Amsterdam-Schiphol.

Aux États-Unis, Air France a ainsi ouvert Seattle avec trois vols par semaine (en complément du vol quotidien opéré par notre partenaire Delta Air Lines, Inc.), tout en renforçant les destinations New York, et Détroit (rajout d'une fréquence hebdomadaire sur chacune.)

Dans le même temps, KLM a proposé au départ d'Amsterdam, une fréquence supplémentaire hebdomadaire aux routes de Minneapolis (4/7), de San Francisco et six fréquences additionnelles sur New York (soit 20 vols hebdomadaires).

Amérique centrale, et du Sud – Caraïbes / Océan Indien : une croissance notable

En Amérique Sud, JOON et KLM ont opéré une nouvelle destination : Fortaleza avec deux fréquences pour JOON en A340 et trois pour KLM, offrant ansi une bonne couverture hebdomadaire pour les clients du Groupe.

La desserte du Brésil a été renforcée par l'ajout de nouvelles fréquences et conjointement avec la stratégie de *Hub* de GOL à Fortaleza, offrant de nombreuses opportunités de correspondances.

Ainsi Air France a ajouté trois vols supplémentaires sur Rio de Janeiro, et KLM un.

KLM a complété son offre en ouvrant une fréquence sur Buenos Aires et Santiago du Chili, (soit six vols hebdomadaires), une sur la route Bogota-Cartagene, (soit quatre vols hebdomadaires) et un vol sur Aruba et Bonaire (Petites Antilles) (soit sept vols hebdomadaires). San José est désormais desservi par huit vols hebdomadaires (quatre Air France et quatre KLM).

Sur la zone Caraïbes/ Océan indien, la croissance a été plus contrastée : l'ouverture des Seychelles opéré par JOON avec trois vols hebdomadaires est à souligner.

La réouverture de l'aéroport de Juliana (Ile Saint-Martin, Antilles) a été un élément positif pour le Groupe qui continue à développer l'offre, dans l'objectif de retour à terme sur l'offre proposée avant l'ouragan Irma de septembre 2017 : deux fréquences hebdomadaires à l'été puis cinq à l'hiver pour Air France, trois vols opérés par KLM sur la route circulaire Saint Martin – Curacao.

En parallèle, le Groupe a ajusté ses capacités sur la Havane.

Asie et Moyen-Orient : des évolutions plus contrastées

Après avoir ouvert Téhéran pour profiter de l'essor du marché iranien, le Groupe a confirmé la fermeture de la destination compte tenu du contexte international et au vu des résultats économiques très décevants de la desserte. Cette fermeture s'est accompagnée d'une baisse de fréquences sur Riyad tout en maintenant trois vols par semaine au départ de Paris. En complément, KLM a décidé de réduire ses fréquences sur Colombo et Luanda-Windhoek, de fermer les destinations d'Almaty et Astana (Kazakhstan), dans la continuité de la saison précédente, et Air France a réduit son offre sur Canton à cinq vols hebdomadaires.

Dans le même temps, la zone Asie- Moyen-Orient a connu une croissance de l'offre par :

— l'augmentation de fréquences sur le Caire (+1/7), Malé (+1/7), Bangalore (+1/7), Mumbai (opéré par KLM), Haneda (+2/7), Osaka, Hô Chi Minh Ville (+1/7), Bangkok (+2/7), un vol additionnel sur Seoul ; JOON a aussi opéré les destinations de Mumbai et du Caire ;

— et l'ouverture de Taipei avec trois vols hebdomadaires au départ de Paris, en complément de la desserte Taipei – Manille opérée par KLM.

Afrique : s'adapter aux dynamiques de marché

Air France a adapté son programme pour profiter des opportunités de marchés : Accra et Ouagadougou sont accessibles quotidiennement et Cotonou est desservi par cinq fréquences hebdomadaires.

L'extension à Air France de la *joint-venture* entre KLM et Kenya Airways a permis de renforcer la présence du Groupe en Afrique de l'Est, ce qui s'est traduit par l'ouverture de Nairobi opéré par Air France avec trois vols hebdomadaires opérés en B787-9 en complément du vol quotidien de Kenya Airways.

KLM a continué à desservir les principales destinations africaines, au départ d'Amsterdam avec majoritairement sept vols directs hebdomadaires : Cape Town, Johanesbourg, Accra, Lagos, Nairobi

et Maurice en 3/7.

Flotte & produit : renouvellement et modernisation

La flotte long-courrier du Groupe comporte 172 avions. Le Groupe poursuit sa politique de renouvellement et de modernisation de la flotte notamment par le renouvellement des cabines, et l'accès à la connectivité satellite à bord permettant d'offrir une liaison Wi-Fi à ses clients pendant ses vols.

La flotte du groupe Air France compte 106 avions et celle de KLM 66 appareils.

51 Boeing sont désormais équipés des cabines *BEST* Affaires et Loisirs (25 B777-200, 19 B777-300 et sept B787-9) avec en cabine *Business*, le siège Cirrus de Zodiac installé en « quatre de front », totalement plat, qui permet un accès à l'allée pour chaque client. En *Economy*, le siège Z300 de Zodiac intègre un écran de divertissement à bord Panasonic de onze pouces qui permet de profiter pleinement de l'offre de vidéo. En *Première*, sur les B777-300, les quatre suites sont aujourd'hui plébiscitées par les clients.

Les B787 qui ont rejoint la flotte Air France en 2017 puis 2018, sont arrivés déjà équipés de ces cabines *Best*, avec notamment un tout nouveau fauteuil en *Premium Economy* qui offre plus d'espace et plus de confort.

En parallèle, Air France a démarré les chantiers retrofit *BEST* sur la flotte de quinze A330, avec l'installation de siège Stelia en *Business*, une configuration comportant seize sièges supplémentaires (36J/ 21W/ 167 Y). Le 1er avion est attendu en février 2019.

L'ensemble de l'harmonie des cabines est également repensé : les toilettes, l'habillage des galleys, le bar de l'A330 seront revus pour plus de modernité et d'élégance. Les couleurs et tissus des sièges, les têtières ainsi que les accessoires seront renouvelés afin d'incarner toujours plus la marque Air France et de créer une identité propre à chaque cabine de voyage.

Conformément à la stratégie, KLM a poursuivi ses investissements dans la flotte et procède au retrait progressif de ses anciens appareils, pour déployer des appareils plus modernes et améliorer l'expérience client, ainsi KLM a notamment enregistré l'arrivée de trois B787.

KLM a poursuivi la densification de sa flotte, en particulier avec le réaménagement des cabines A330-200, ce qui contribue à réduire les coûts unitaires. Dans le même temps, deux B747-400 ont été retirés de la flotte.

En 2018, KLM a continué à apporter des améliorations aux cabines et aux services en vol : meilleur confort des sièges, meilleur service de restauration, connectivité renforcée. Les clients ont pu profiter d'un système modernisé de divertissement pendant le vol qui bénéficie de plus grands écrans tactiles et d'un plus grand choix de contenus et d'applications.

Tous les passagers ont pu utiliser une nouvelle application média offrant une vaste sélection de journaux et de magazines. Dans le même temps, l'équipement des A330 en sièges-lits pour les passagers voyageant en *World Business Class* s'est poursuivi.

Ainsi, désormais, tous les vols long-courrier de KLM (A330, B747, B777, B787), proposent un siège-lit en *Business Class* à ses clients.

La connectivité à bord, une forte attente des clients

En 2018, Air France a lancé sa nouvelle offre de connectivité 'Air France CONNECT' à bord des avions équipés du Wi-FI. Les clients peuvent accéder à trois Pass Wi-FI depuis leurs propres appareils (Smartphone, tablette, ordinateur). Ces Pass permettent aux clients d'envoyer et de recevoir gratuitement des messages Whatsapp, Facebook Messenger, iMessage et WeChat depuis leur Smartphone ou tablette durant tout le vol. Les clients peuvent également accéder au site airfrance.com et à l'application Air France pour consulter ou modifier leurs réservations et naviguer sur internet et de consulter ou d'envoyer des emails.Le haut débit est aussi proposé. L'offre Air France CONNECT s'enrichira progressivement afin de proposer aux clients des services et divertissements supplémentaires tels que des informations détaillées sur leur vol, une offre de shopping ou encore une large sélection de films, séries et documentaires à visionner gratuitement sur leur Smartphone ou tablette.

Cette offre est disponible sur 22 avions long-courriers et huit avions court et moyen-courriers, dans l'objectif d'atteindre 100% de la flotte équipée à fin 2020.

Les B787 sont livrés déjà connectés, avec une connectivité Panasonic en KU. Sur ces avions, les clients accèdent gratuitement à un portail de connexion depuis leur appareils personnels qui propose des informations personnalisées relatives à leur voyage. Ils peuvent aussi acheter un accès à internet pour surfer selon leurs besoins. Aujourd'hui la tarification se fait selon la quantité de data consommée. Les clients peuvent payer leur accès Internet par carte de crédit.

L'équipement des A330 et B777 se poursuit avec avec la technologie haut débit 2KU proposée par le fournisseur Gogo. Global Eagle et Orange Business Services assureront l'installation de la connectivité dans la famille des A320.

En plus du Wi-Fi, déjà proposé à bord du B787, KLM a commencé à équiper ses A330-200 et ses B777-200 d'une connexion Wi-Fi.

La gastronomie à bord

Air France maintient son ambition de faire rayonner le meilleur du savoir-faire de la France en collaborant avec de grands chefs français de renommée internationale, tels que Anne-Sophie Pic, Régis Marcon, Guy Martin, Olivier Bellin et Michel Roth. Tous les trois mois, de nouveaux plats sont élaborés avec la collaboration d'un grand chef et introduits au menu de la cabine *La Première* et *Business* au départ de Paris.[1]

Au départ des escales, les chefs sont également aux commandes : au départ de New York, Shanghai et Tokyo vers Paris, en cabine *la Première*, le chef étoilé retenu est Jean-François Rouquette, au départ de Buenos Aires en cabine *Business*, c'est le célèbre chef Olivier Falchi, originaire du Sud de la France et installé en Argentine, et Babette de Rozières depuis les Antilles. Pour les clients asiatiques, c'est le chef étoilé Zhao Guangyou qui régale les clients sur les vols de Paris vers la Chine et Youn-Young Kim vers Séoul.

(1) Stockholm, Sofia, Bucarest, Alger, Oran, Tunis, Varsovie, Rabat, Marrakech, Casablanca, Kiev, St Pétersbourg, Athènes, Istanbul, Moscou, Tel Aviv, Erevan, Amman.

Pour plus de choix et de plaisir, Air France propose en pré-commande, sur les cabines *Premium Economy* et *Economy*, quatre menus à la carte au départ et vers Paris (CDG et Orly) ainsi que sur certains vols de et vers Lyon : le Menu Marché de Jean Imbert ; Océan, Tradition, une Sélection Lenôtre ; trois menus à la carte au départ des escales bouts de ligne : Italia, Océan, et Tradition, au départ de certaines villes des DOM, États-Unis, Afrique et Asie.

Cette offre vient d'être étendue avec un 5e menu lancé en ce début d'année : le « My Fun Menu », qui répond particulièrement à la demande des adolescents et jeunes adultes (les 13/20 ans). C'est un menu décalé et original avec des produits frais : un hamburger de qualité avec un véritable pain burger, une viande d'origine française.

« My Fun Menu » est disponible sur commande au départ de Paris CDG et Orly pour des voyages en cabines *Premium Economy* et Economy pour les clients à partir de douze ans, au tarif de 13 euros ou 4 500 miles.

Des projets de service à bord avec la poursuite du déploiement en 2017 d'un service *Business* plus personnalisé sur de nouveaux vols à destination de New York (Orly-JFK en mai 2017) ainsi que sur la ligne Tokyo-Narita en juin 2017.

En parallèle, Air France travaille aussi à la redéfinition de l'expérience client en vol pour toutes les cabines, l'idée étant d'apporter du rythme, un service plus généreux, plus uniforme et de la francité dans les assiettes. Les premiers fruits de cette réflexion sont visibles par le client fin 2018.

Côté restauration, KLM a étendu pour ses passagers *World Business Class* le nouveau service « Anytime for you » : lancé sur les vols à destination de Johannesburg et de Bangkok en 2017, les clients en bénéficient aussi en 2018 sur Tokyo. Après un repas standard complet servi à heure fixe, les clients ont a possibilité de commander des plats supplémentaires au moment qui leur convient le mieux. KLM répond ainsi aux besoins de chacun en s'adaptant à l'emploi du temps de tous les voyageurs, qui partent de fuseaux horaires différents. KLM a également investi dans les plats proposés sur ses vols européens.

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

La relation attentionnée plus que jamais ancrée dans la relation de service d'Air France

En 2018, Air France conforte ses actions pour faire vivre son positionnement de Compagnie de la relation attentionnée. 600 managers du *Hub* de CDG ont été formés pour un nouvel élan autour de la Relation Attentionnée, 1 300 chefs de cabines ont démarré une formation originale autour de la motivation et la prise d'initiative avant que les hôtesses et stewards de la compagnie ne prennent le relais dès octobre 2018 (900 Hôtesses et Stewards déjà formés, programme se prolongeant sur 2019 et 2020). De nombreuses opérations de cohésion se sont tenues cette année encore (1 000 heures/agents consacrées à des cafés d'échange autour de la culture client, 900 heures/agents pour des séquences d'inspiration dans les cercles de la culture client) appuyées par un réseau social interne soutenu (3 000 membres dans le Groupe Yammer culture client) et le lancement d'une plateforme de formation digitale spéciale culture client très complète et moderne.

Toujours dans le prolongement des actions liées à la symétrie des attentions, deux séminaires se sont tenus afin d'alimenter le plan d'action de l'expérience salarié sur les moments clé du parcours collaborateur identifiés en 2017 par la Direction des ressources Humaines.

La proximité client *via* la data s'est traduite par l'utilisation en année pleine de l'outil de continuité client permettant de partager une information pertinente concernant un client tout au long de son voyage. 20 000 dossiers ont ainsi été ouverts en un an par l'un des points de contact du parcours client.

Toujours dans le domaine du management de la data client, l'année 2018 a vu la refonte complète du répertoire client (Customer Directory), fiche client générique sur laquelle sont greffées des fonctionnalités permettant de créer un événement de continuité client, une réclamation, une adhésion Flying Blue entre autres. Cet outil accessible aux commerciaux offre une vision toujours plus complète des clients tout en respectant strictement les règles RGPD (Règlement européen sur la protection des données).

L'enrichissement des outils d'informations clients avec les gestes commerciaux qui sont au cœur de la stratégie relationnelle d'Air France, a permis de mieux piloter ce levier d'engagement des collaborateurs et d'enchantement des clients.

En 2018, un focus particulier a été porté sur l'empowerment à bord des avions du Groupe. Plus de 10 000 cadeaux ont été distribués à bord pour compenser ou enchanter un client quel qu'il soit (c'est le projet « gift for care ») et l'expérience « Lab Empowerment » avec l'attribution d'un budget individuel à un panel d'hôtesses et stewards a également été un succès.

Dans la même dynamique, un système de boucle courte a été généralisé sur tous les vols long-courriers d'Air France, permettant à nos équipages de récupérer immédiatement l'appréciation des clients sur l'expérience qu'ils viennent de vivre, et de mettre en place les actions managériales à chaud pour encore améliorer l'expérience des clients sur le vol retour. Ces avis clients sont désormais partie intégrante des briefings équipage.

Enfin, Air France anime un club comprenant près de 90 clients « grands voyageurs » membres qui sont très régulièrement sollicités, de façon bénévole, sur différentes problématiques autour du voyage. Cette année une vingtaine d'ateliers se sont tenus en 2018 autour de sujets relatifs à l'expérience client.

En 2018, Air France aura été à nouveau récompensée pour ses efforts par l'obtention du 1er prix dans la catégorie transport du Podium de la Relation Client décerné chaque année par BearingPoint et KantarTNS.

Les clients de KLM ont bénéficié de services et produits encore améliorés en 2018, non seulement en raison des investissements de la compagnie dans des services plus personnalisés et s'appuyant de plus en plus sur les technologies digitales, mais aussi grâce à davantage d'alignement entre les process opérationnels et de coopération entre KLM et ses partenaires.

Depuis le lancement de sa nouvelle stratégie en 2015, KLM a amélioré de façon substantielle la qualité de ses produits et services. KLM a investi dans la formation de ses personnels, dans de nouveaux appareils aux cabines plus confortables et dans ses systèmes de divertissement à bord, dans des sièges *full flat* en *World Business Class*, dans l'assistance aux clients via les medias sociaux et nombre d'outils numériques qui autonomisent aussi bien les clients que les agents commerciaux. Le meilleur alignement de ces améliorations et des process opérationnels de KLM dans des domaines comme le management des irrégularités, l'embarquement et le traitement des bagages a permis à KLM d'améliorer son NPS (« Net Promotor Score ») de 35 en janvier 2015 à 42 en décembre 2018.

Les clients demandent un traitement personnalisé de leur voyage dans son ensemble, du moment de la réservation au vol en passant par l'arrivée ou encore en cas d'irrégularité. En 2018, KLM a formé ses personnels à une relation client encore plus personnalisée. La compagnie a également déployé le règlement européen sur la protection des données (GDPR) afin de s'assurer que les données de ses clients et employés étaient protégées. KLM a également lancé la méthodologie « Voice of the Customer" pour répondre plus rapidement et de façon personnalisée aux remontées de ses clients.

KLM, qui faisait déjà partie des companies les plus digitalisées du monde, a renforcé son service clients, disponible 24/7, avec une série de plateformes digitales dans dix langues. Cette évolution a accéléré la transformation vers les canaux du digital, 50% des cartes d'accès à bord étant aujourd'hui émises *via* les applications de messagerie, 30 000 clients recevant leurs informations de vols sur leurs téléphones mobiles quotidiennement, tandis que KLM a augmenté son chiffre d'affaires du canal mobile de 86% en 2018.

Accélération du développement digital

Air France-KLM affiche depuis longtemps une ambition claire et globale : devenir leader en matière de « *customer intimacy* ». Pour cela, le Groupe propose une relation attentionnée au client en offrant à ses collaborateurs les outils numériques nécessaires à l'amélioration de son bien-être au quotidien. Il a posé au cours des dernières années les jalons pour réussir la mission qu'il s'est donné : mise en place d'une équipe chargée des réseaux sociaux, la plus grande et la plus efficace au monde, et offre d'innovations telles que « Louis », le chatbot d'Air France, dédié aux questions sur les bagages, et « BlueBot », le bot de KLM pour aider les utilisateurs à réserver leur vol. L'année 2018 a été marquée par l'accélération du développement numérique et des investissements nécessaires pour réaliser l'ambition du Groupe.

Le numérique : un puissant moteur commercial

En 2018, Air France et KLM ont généré 4,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur l'ensemble des canaux numériques couvrant 166 marchés. Face à l'évolution du comportement client, les canaux numériques aussi ont évolué pour devenir le point de contact commercial numéro un. Ils offrent facilité, rapidité, efficacité et possibilités de personnalisation aux clients d'Air France-KLM.

Air France-KLM Digital souhaite utiliser son poumon commercial pour attirer davantage de clients grâce à une stratégie de marketing numérique de premier ordre, en créant de nouvelles fonctionnalités personnalisées et en garantissant le meilleur rapport qualité-prix sur les canaux directs. Les projets qui ont été lancés et/ou se sont poursuivis en 2018 pour atteindre cet objectif comprenaient entre autres : la New Distribution Capabilities (NDC), plusieurs initiatives de personnalisation et des offres groupées personnalisées.

Par ailleurs, le projet « E-Convergence », qui consiste à fusionner les systèmes internes (« back-end ») d'Air France et de KLM afin de créer la meilleure expérience numérique pour les clients, a connu de grandes avancées grâce à une nouvelle architecture et aux efforts déployés en termes de performances de chargement et de techniques d'expérience utilisateur.

Le numérique : un outil pour aider les équipes à gagner en efficacité et à améliorer l'expérience clients

Le numérique continue aussi d'aider les équipes du Groupe à gagner en efficacité et à mieux satisfaire ses clients en anticipant leurs besoins et en leur proposant un service personnalisé en temps réel grâce à l'analyse des besoins, l'automatisation, les programmes en cas de perturbations et les services géodépendants. En partenariat avec Apple, KLM a implémenté 19 000 dispositifs intelligents et réduit ainsi la quantité de papier utilisée à bord de nos vols européens (de 75 kg à 0 kg).

En mettant 20 000 tablettes à disposition du personnel, Air France a permis à ce dernier d'avoir une vue à 360° du client en temps réel.

La stratégie d'Air France-KLM consiste à trouver l'équilibre entre l'humain et l'Intelligence Artificielle (« IA »). L'IA est utilisée dans divers domaines où elle aide les équipes à faire face aux volumes croissants de requêtes et à répondre aux attentes des clients. Elle est un outil parfait d'automatisation utilisé dans plus de 50 % des réponses sur les réseaux sociaux chez KLM. Après l'analyse de centaines de milliers de conversations sur les réseaux sociaux, le système d'intelligence artificielle recommande la meilleure réponse possible aux agents et peut même parfois répondre seul (automatisation), permettant ainsi aux agents de se concentrer sur des cas plus complexes ou sur l'attention personnelle aux clients.

L'IA aidera Air France-KLM non seulement à être plus efficace, mais surtout à se focaliser sur ce qui compte le plus : satisfaire ses clients grâce au service attentionné et à l'approche personnelle qui caractérisent le Groupe.

L'IA aide à la réorganisation du personnel de bord en cas de perturbation.

Jusqu'à récemment, KLM planifiait manuellement les horaires des équipages lorsque les avions étaient immobilisés au sol en cas de tempête ou de tout autre événement. L'IA permet aujoud'hui d'élaborer très rapidement différents scénarios et de déterminer les répercussions sur les jours à venir, améliorant ainsi l'efficacité et simplifiant les rapports avec le personnel de bord.

KLM a également continué en 2018 à développer et à investir dans son outil d'IA concernant les services sur les réseaux sociaux, y compris l'automatisation, et « BlueBot » (BB), un membre de la famille des services KLM. À l'instar de ses 300 collègues humains, il s'est engagé à fournir à nos clients le meilleur service possible. BB peut être contacté sur Messenger et via Google Home pour réserver un vol.

Après un an, « Louis », le chatbot développé par Air France, est en mesure de répondre à un nombre accru de questions et de gérer plus de 10 % des requêtes sur les réseaux sociaux. À l'été 2018, un nouveau chatbot élaboré avec le contenu de Travel by Air France (guide de voyage) a été lancé : « Lucie » accompagne les clients dans leurs choix de destinations – en effet, 70 % des clients ne savent pas exactement quelle destination choisir au moment où ils préparent des vacances ou un week-end.

Confidentialité des données

Le *Big Data* et le cloud sont des sujets d'actualité. Depuis des années, le *Big Data* fait partie intégrante de la façon de travailler d'Air France-KLM : pour les prévisions météorologiques, la planification logistique, les bagages, etc., sur la base de gros volumes de données et sur de plus longues périodes. Au cours de la dernière année, le *Big Data* a attiré l'attention sur la résolution des problèmes des clients. Air France - KLM Digital tire donc parti de son expérience pour optimiser non seulement les processus internes, mais également pour en faire bénéficier ses clients. Il en va de même du cloud. Sans des données client universellement accessibles, il est impossible de gérer correctement une activité numérique (à savoir la maintenance prédictive et les interfaces de programmation (« API ») client).

Air France et KLM ont procédé à la mise à jour de toutes les politiques de confidentialité. Les utilisateurs peuvent accéder à leurs préférences de communication quand ils le souhaitent. « Air France - KLM Digital » a été créé conformément à la nouvelle réglementation européenne sur la protection des données ou « RGPD » et a pris toutes les mesures nécessaires pour y parvenir avant sa mise en œuvre le 25 mai 2018.

Innovations

Les plateformes conversationnelles, et en particulier les assistants vocaux, sont au cœur de la stratégie numérique du Groupe. Air France et KLM développent des cas d'utilisation complémentaires afin de proposer la meilleure expérience vocale à leurs clients.

En juin 2018, Air France a été partenaire de la commercialisation d'Alexa (assistant vocal d'Amazon) en France : en s'appuyant sur les attentes exprimées par les clients, l'expérience Air France sur Alexa est basée sur le statut et les détails du vol.

En octobre 2018, KLM a mis en ligne quatre nouveaux services néerlandais pour Google Home. Ces services aident les clients à planifier et à préparer leur voyage avec KLM. Deux services sont entièrement nouveaux :

- le guide de voyage : trouver la destination idéale *via* un bref dialogue avec KLM (disponible en anglais et en néerlandais) ;
- planificateur de départ pour Schiphol : il vous indique à quelle heure vous devez être à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol, aux contrôles de sécurité et à la porte d'embarquement. Il vous informe également de l'heure à laquelle vous devez quitter votre domicile, que ce soit en voiture ou en transports en commun (disponible en néerlandais). Deux services existaient déjà mais ont été adaptés en néerlandais pour Google Home :
  - réserver un vol : possibilité de réserver un billet avec KLM *via* une plateforme de conversation (disponible en anglais et en néerlandais),
  - Pack Assistant : conseils personnalisés sur ce qu'il faut emporter en fonction de la durée du voyage et des prévisions météorologiques (disponible en anglais et en néerlandais).

Application mobile

Pour aller plus loin dans la personnalisation, l'offre de l'application Air France s'est enrichie de deux fonctionnalités de premier ordre :

- « Follow My Bag » : offre la possibilité au client de suivre son bagage à travers les trois étapes principales du voyage : enregistrement, embarquement, récupération ;
- « Maps » : offre des plans des aéroports et la possibilité d'utiliser la géolocalisation à l'aéroport pour guider le voyageur jusqu'à la porte d'embarquement (distance et durée de marche à pied en cas de vol en transit).

L'année 2018 a été exceptionnelle pour l'application KLM, notamment en termes de ventes puisque les objectifs ont été atteints dès septembre.

- introduction de nouvelles méthodes de paiement : Google Pay et Apple Pay ;
- nouveaux tests et lancements : A/B testing, Paid Upgrade en tant que « next best action », paiement mixte pour les services supplémentaires, etc ;
- nouveaux services supplémentaires : repas spécifiques, WiFi à bord, accès salon et pour des forfaits services supplémentaires.

Réalité augmentée (RA) : des services fonctionnels et amusants

KLM a lancé un nouveau contrôle des bagages à main en réalité augmentée sur Messenger et l'application KLM. Ce service utilise une valise transparente virtuelle KLM placée sur une valise réelle et indique les dimensions autorisées à bord. Cela permet aux passagers de vérifier, dans le confort de leur domicile, si leur bagage cabine respecte les dimensions autorisées. En outre, KLM a introduit « Tune into your Travel » pour rendre l'attente dans les aéroports plus agréable. Cette chaîne RA – la première du genre – vise à mettre les passagers dans l'ambiance du voyage en utilisant la caméra Facebook sur leur smartphone.

Réalité virtuelle (RV) : une expérience enrichie

Grâce aux vidéos à 360° disponibles sur airfrance.com et iFly de KLM, il est possible de vivre l'expérience voyage avant le départ. Air France propose de visiter le Salon 2F ou de découvrir la cabine d'un avion. Les casques de réalité virtuelle sont aussi distribués aux agents commerciaux afin qu'ils puissent présenter l'expérience « en live » à leurs clients.

Chiffres clés : le Digital pour le Groupe en 2018

576 millions de visites sur les points de contacts digitaux -1,6M par jour
67% d'enregistrements en ligne
4,2 Mds€ générés online (NTR)
39 millions de fans et *followers* sur les réseaux sociaux
500+ agents dédiés aux réseaux sociaux : la plus importante équipe de l'industrie de l'aérien
40.000 iPads à disposition des personnels et équipages

Le nouveau programme « Flying Blue »

Depuis le 1er avril 2018, Flying Blue, le programme de fidélité d'Air France-KLM, propose plus de simplicité et de souplesse dans l'utilisation du programme, un barème de gains plus clair et plus de choix dans l'utilisation des *Miles*. Les membres du programme accumulent désormais des *Miles* pour chaque euro dépensé. La réservation de billet Prime n'est plus limitée par vol mais proposée jusqu'au dernier siège disponible à la vente. L'intégralité des sièges à bord des vols Air France, KLM et Transavia peuvent être réservés avec des *Miles*. Enfin, pour passer d'un statut à un autre, Flying Blue a introduit les Points d'Expérience, nommés XP calculés en fonction du type de vol (domestique, moyen-courrier ou long-courrier) et de la cabine de voyage, Ils déterminent le niveau d'adhésion et permettent aux clients de bénéficier d'avantages supplémentaires.

Adapté pour simplifier l'expérience des membres et renforcer l'attractivité, le nouveau Flying Blue soutient l'offensive commerciale du Groupe ainsi que sa stratégie de personnalisation du service au client.

1.3.1.4 Activité cargo : Air France-KLM, acteur majeur du fret aérien

Au cours de l'exercice, le Groupe a transporté 8,6 milliards de tonnes, soit une hausse de 0,7%, dont 81% dans les soutes des avions passagers et 19% 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 est bien placé pour offrir à ses clients le bénéfice d'accéder à d'importantes infrastructures des marchés européens. En effet, Paris-CDG et Amsterdam-Schipol se classent parmi les quatre plus grands *hubs* européens de fret aérien.

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

Sur l'Atlantique nord, le Groupe bénéficie de l'accord de *joint-venture* conclu avec Delta Air Lines, Inc.. 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 stratégies commerciales, forte intégration des forces de vente.

Un modèle économique donnant « priorité aux soutes »

La priorité est d'optimiser l'économie des soutes des avions passagers. La flotte tout-cargo est utilisée comme complément pour couvrir les lignes non desservies par les vols passagers, les produits ne pouvant être transportés en soute et les marchés sur lesquels les capacités soute ne sont pas adaptées à la demande.

Air France-KLM Cargo a mis en œuvre 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, pour optimiser les revenus de sa flotte d'avions tout-cargo, aujourd'hui stabilisée à six avions.

Le contrôle strict des coûts, combiné à un marché dynamique en 2018 a permis d'augmenter la contribution aux résultats d'exploitation du métier Cargo au Groupe, dans un contexte de stabilité des capacités (+0,1%) et de forte améliorations de ses recettes unitaires (+5,2% à change constant).

1.3.1.5 Partenariats aériens & alliances : élargir la présence mondiale du Groupe pour répondre à la demande mondiale de transport aérien

La demande de transport aérien est globale ; pour répondre à cette demande, Air France-KLM a pour ambition d'élargir sa présence mondiale.

Les alliances et partenariats aériens font partie intégrante de la stratégie commerciale d'Air France-KLM, et contribuent à répondre aux attentes des clients et à créer de la valeur pour les actionnaires, en construisant une offre globale de manière efficiente. Ils renforcent le positionnement marché du Groupe grâce à un réseau étendu et optimisé, développant ainsi la contribution au réseau aux recettes. Lorsque le modèle de partenariat le permet et qu'ils sont conformes à la réglementation, ils peuvent également générer des synergies opérationnelles.

Partenariats stratégiques

Air France-KLM a annoncé en juillet 2017 une nouvelle étape majeure dans le renforcement de ses partenariats stratégiques avec, d'une part, la création d'une *joint-venture* globale unique entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic, et, d'autre part, l'intensification de son partenariat avec China Eastern Airlines. Ces deux alliances commerciales ont été consolidées par des liens capitalistiques :

- Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines ont chacune pris une participation de 8,8% dans le capital d'Air France-KLM dans le cadre d'augmentations de capital réservées en 2017, pour un montant total de 751 millions d'euros ;
- en 2019, après approbation des autorités de régulation compétentes, Air France-KLM rachètera à Virgin Group 31% du capital de Virgin Atlantic pour un montant de 220 millions de livres environ.

Le renforcement stratégique, commercial et capitalistique de ces partenariats positionne Air France-KLM comme le pilier européen du premier réseau mondial de compagnies aériennes.

Joint-venture transatlantique avec Delta Air Lines, Inc.

Le Groupe a mis en œuvre avec Delta Air Lines, Inc. une *joint-venture* en 2009 qui a été étendue à Alitalia en 2010. Le contrat a été ensuite amendé et renouvelé en 2012. 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 le mécanisme d'un compte de résultat commun et des organisations pour gérer tous les aspects du partenariat. L'existence d'un compte de résultat commun interne 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. Chaque compagnie participant au contrat de *joint-venture* enregistre dans son compte de résultat les revenus et les coûts relatifs au périmètre de *joint-venture*. Un mécanisme de reversement entre les participants à la *joint-venture* vient ensuite, le cas échéant, compenser les déséquilibres de valeur créée selon la clé de répartition convenue entre les parties. Ce mécanisme contribue au principe de « métal neutralité » permettant aux différents acteurs d'avoir une gestion commune de l'offre et de poursuivre un optimum global plutôt qu'à l'intérêt propre de chaque compagnie, contribuant ainsi à augmenter la valeur à la fois pour les partenaires et pour les clients.

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 pour 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 13 milliards de dollars et une part de marché de 22% en 2018, la *joint-venture* fait partie des acteurs majeurs sur le Transatlantique, premier marché mondial du transport aérien. Près de 270 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 avions 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.

En mai 2018, Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic ont signé un protocole d'accord posant les bases d'une future combinaison des *joint-ventures* existantes entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Alitalia d'une part, et Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic d'autre part, au sein d'une *joint-venture* unique. Cette étape marquera l'extension et le renforcement d'un des modèles de partenariats les plus aboutis de l'industrie du transport aérien. Suite à l'octroi de toutes les approbations réglementaires, la *joint-venture* élargie sera lancée en 2019.

Partenariats en Chine – Présence consolidée sur le marché chinois

Air France et KLM bénéficient d'une présence historique en Chine, soutenue par de solides partenariats avec deux des trois plus grandes compagnies aériennes chinoises, au travers d'accords de *joint-venture* conclus au cours de la décennie passée. En 2006, KLM est la première à s'engager dans un accord de *joint-venture* avec China Southern, tirant ainsi profit du vaste réseau domestique de son partenaire opéré au départ des *hubs* de Guangzhou et Pékin. Cet accord est étendu à Xiamen Airlines, filiale de China Southern, en 2015. À son tour, en 2010, Air France établit une *joint-venture* avec China Southern regroupant les opérations Paris-Guangzhou des deux partenaires, et développant respectivement leur coopération au-delà de ces bases principales. En juillet 2018, Air France-KLM d'une part, et China Southern et Xiamen Airlines d'autre part, se sont engagés dans une nouvelle période de coopération dans le cadre d'une *joint-venture* unique malgré l'annonce par China Southern de quitter l'alliance SkyTeam, à compter du 1er janvier 2019. En 2012, Air France signe un accord de *joint-venture* entre Paris et Shanghai, avec China Eastern Airlines, dont la base principale est Shanghai, le cœur économique de la Chine. Cet accord est étendu à KLM en 2016, lorsque China Eastern Airlines inaugure la route Shanghai-Amsterdam. Le partenariat s'est de nouveau renforcé en 2017 visant à développer la coopération commerciale, lorsque China Eastern Airlines souscrit à hauteur de 8.8% à l'augmentation de capital qui lui est réservée par Air France-KLM. En novembre, Air France-KLM et China Eastern ont signé un accord sur l'extension de leur *joint-venture*. Celui-ci prévoit d'étendre leur partenariat, dès le 1er janvier 2019, à deux routes supplémentaires : Paris-Wuhan et Paris-Kunming. Ils offriront ainsi à leurs clients respectifs des nouvelles routes en partage de codes et développeront les possibilités de correspondance. Au total, le chiffre d'affaires des routes opérées entre l'Europe et la Chine par les compagnies prenant part aux accords de *joint-ventures* représente plus de 1 milliard d'euros en 2018.

Grâce à ces partenariats, Air France-KLM offre à ses clients l'accès à une cinquantaine de destinations en Chine et poursuit son extension, en donnant ainsi un large accès aux provinces chinoises, en complément d'un réseau propre de neuf destinations en grande Chine.

Coopération avec Jet Airways

Le 29 novembre 2017, Air France-KLM et Jet Airways ont signé un important « accord de coopération étendu » sur le développement conjoint de leurs activités entre l'Europe et l'Inde. Cet accord renforce le partenariat construit entre les compagnies depuis 2014. Cette coopération avait été enrichie en 2016 par un important accord de partage de codes pour les correspondances entre l'Europe et l'Amérique du Nord et entre les *hubs* de Jet Airways à Mumbai et Delhi en Inde *via* les *hubs* d'Air France-KLM à Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol. L'accord de coopération étendu permettra à Air France, KLM et Jet Airways de travailler ensemble pour développer leur produit et leur offre commerciale. Les clients bénéficieront ainsi de multiples options de voyage et d'un service harmonisé sur l'ensemble du réseau des trois compagnies couvrant 44 villes indiennes et 106 destinations européennes. Cet accord viendra compléter le partenariat transatlantique d'Air France-KLM et de Delta Air Lines, Inc. entre l'Europe et l'Amérique du Nord, offrant un accès à plus de 200 destinations en Amérique du Nord, établissant ainsi une coopération mondiale reliant les trois continents, une première dans l'histoire de l'aviation en Inde. Au cours de la première année de l'Accord de coopération étendu, les recettes de l'activité passage sur les vols régis par ce partenariat ont augmenté de 50% pour atteindre plus de 650 millions de dollars américains.

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. Le partenariat a donné lieu à une augmentation importante du pourcentage de passagers en correspondances sur les vols GOL, proche des 25%. 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, et depuis novembre 2017, Air France est devenue le GSA de GOL pour le marché France.

Cet accord GSA sera étendu au marché européen dans le courant de 2019. En mai 2018, Air France et KLM ont engagé une nouvelle étape dans leur développement stratégique au Brésil avec le lancement de nouveaux vols vers Fortaleza au départ de Paris et d'Amsterdam (en mai 2018). Ces vols permettront la connexion avec le nouveau *hub* stratégique de GOL à Fortaleza, offrant une connectivité accrue pour les clients vers les principales villes du Nord et du Nord Est du Brésil.

Alitalia

Alitalia reste partie intégrante de la *joint-venture* transatlantique. Outre cet accord de *joint-venture*, depuis la Saison Été IATA 2017, Air France-KLM et Alitalia ont une coopération limitée en partage de codes sur certaines routes domestiques et moyen-courrier au-delà de leurs *hubs* respectifs.

Autres *joint-ventures* et partage de codes

Air France-KLM utilise divers accords de partenariats ; le choix dépend de l'équilibre entre la valeur ajoutée, la complexité et l'approbation réglementaire.

Les premiers niveaux de coopération sont les accords de trafic et les accords spéciaux de prorate (SpA) entre les compagnies partenaires, permettant de combiner leurs réseaux tout en utilisant leurs codes IATA respectifs et leurs propres tarifs.

Dans le cadre d'une coopération en partage de codes, deux compagnies aériennes partenaires commercialisent le même vol, chacune sous son propre code et ses propres tarifs. Le transporteur exploitant a le contrôle opérationnel de l'avion, et le partenaire marketing, à des fins commerciales, appose son numéro de vol sur les opérations du partenaire. Un tel accord doit être conforme aux exigences réglementaires et de sécurité établies par les autorités compétentes.

Le partage de codes peut prendre deux formes. Dans le premier cas, dans le cadre d'un accord de bloc sièges, le partenaire marketing achète des capacités fixes auprès du transporteur exploitant et contrôle l'inventaire du bloc sièges. Dans le second cas, sous accord de *free flow*, aucun partage des capacités n'est défini, les deux partenaires peuvent vendre l'ensemble des sièges des vols concernés mais sous la politique d'inventaire du transporteur exploitant, le principe général étant l'accès aux capacités sur les vols concernés *via* des tarifs négociés par classe de réservation ; à ce titre, le contrôle des stocks reste la prérogative du transporteur exploitant.

Les *joint-ventures* sont l'étape suivante des alliances et participent à la tendance de consolidation lorsque les partenaires recherchent un niveau plus élevé d'optimisation jointe sur un sous-ensemble de leur réseau sans envisager de fusion.

Une *joint-venture* permet de créer de la valeur grâce à la coordination des activités commerciales :

- pour les clients par une offre globale de réseau et de connectivité accrue, les avantages des programmes de fidélisation, une expérience de voyage harmonisée et fluide, et une offre commerciale et de service coordonnée ;
- pour les partenaires en tirant parti de leurs atouts pour améliorer leur positionnement marché et capturer de la croissance.

Les partenaires définissent le modèle de *joint-venture* et les mécanismes de partage : pour la prise de décision et la gouvernance sur l'ensemble de la chaîne de valeur passage ; pour l'activité assurant un développement équitable pour chaque partenaire ; et pour la création de valeur financière, tout en respectant les exigences du droit de la concurrence.

Les étapes finales de la consolidation et de l'intégration de la coopération sont la fusion ou la participation au capital, assurant le développement de la stratégie à long terme et transformant des partenariats globaux solides en actifs.

La fusion doit être approuvée par les autorités (exemple *Anti-Trust* Immunity). Dans certains territoires, les règles internationales imposent des limites à la participation au capital entre différentes juridictions.

1.3.1.6 L'alliance SkyTeam

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 seize ne sont pas membre d'une alliance globale, au sein desquelles huit sont des compagnies à bas coûts, dont le modèle économique rend peu probable leur volonté d'y adhérer.

Depuis la création des alliances globales, la capacité en sièges de leurs compagnies membres, s'est développée de façon supérieure à la moyenne de l'industrie. À ce jour, SkyTeam est la 2nde alliance globale, derrière Star Alliance et devant oneworld.

SkyTeam : une alliance mondiale

Créée en 2000, SkyTeam est une alliance mondiale qui compte 20 membres au 31 décembre 2018 : Aéroflot, Aérolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Southern, China Eastern Airlines, China Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, Inc., Garuda Indonesia, Kenya Airways, KLM, Korean Air, Middle East Airlines, Saudi Arabian Airlines, TAROM, Vietnam Airlines et Xiamen Air.

L'appartenance à SkyTeam renforce la notoriété des compagnies aériennes en leur permettant d'étendre leur offre vers toutes les régions du monde, consolidant de cette manière leur présence commerciale. Ainsi, Air France et KLM, en étant membres de l'alliance SkyTeam, accèdent à un réseau mondial proposant plus de 14 500 vols quotidiens vers 1 150 destinations dans plus de 175 pays.

Les 730 millions de passagers annuels bénéficient d'une expérience de voyage harmonisée et fluide sur les vols des compagnies membres et ont accès à 750 salons en aéroport autour du monde. Les 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.

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 bilatéraux de coopération portant sur les partages de codes, leurs programmes de fidélisation et l'accès aux salons en aéroport.

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 mais aussi un service client plus fluide lors des différentes étapes du voyage et ce, grâce aux programmes SkyPriority et SkyTransfer.

SkyTeam fournit également un environnement et des outils permettant aux compagnies membres de bénéficier de synergies sur les coûts d'opérations (ex. : colocations, meilleure utilisation des salons en aéroport notamment dans les sept salons SkyTeam ainsi qu'une plateforme informatique conjointe).

Les compagnies doivent aussi pouvoir proposer les produits et services spécifiques à l'alliance. SkyTeam a notamment développé des « Pass » qui permettent de voyager à des conditions compétitives, des contrats globaux réservés aux grandes entreprises ou à l'organisation d'événements internationaux ainsi qu'un produit dédié aux marins et personnels de plateformes off-shore.

Le principal organe de gouvernance de SkyTeam est assuré par le Conseil de l'alliance (Alliance Board) composé des Présidents et Directeurs généraux des vingt compagnies membres. Le Conseil de l'alliance se réunit deux fois par an et définit les orientations stratégiques de l'alliance telles que l'adhésion de nouveaux membres, la définition de l'expérience client ou le positionnement de la marque SkyTeam, ainsi que son budget d'investissement et de fonctionnement.

Le Comité de direction, composé de dirigeants assumant des fonctions commerciales et opérationnelles directes, est nommé par le Conseil de l'alliance qui assure le déploiement des orientations stratégiques à travers des plans d'actions spécifiques. Ces derniers relèvent de différents domaines : le marketing, les synergies en aéroport, l'interface entre les systèmes d'information, le produit « correspondances » entre compagnies membres, le cargo et la promotion de la marque.

Les compagnies aériennes, en parallèle de leurs propres projets de développement, s'engagent à implémenter les plans d'action de SkyTeam en allouant les ressources internes nécessaires et en respectant les délais fixés.

1.3.1.7 Chiffres clés

Activité Réseaux

	2018	2017	Variation	Variation à taux de change constant
Capacité *(millions d'ESKO)*	**329 199**	323 239	+1,8%	
Chiffre d'affaires total *(M€)*	**22 943**	22 584	+1,6%	+4,1%
Chiffre d'affaires passage régulier *(M€)*	**21 732**	21 554	+0,8%	+3,4%
Recette unitaire par ESKO *(cts €)*	**6,60**	6,67	-1,0%	+1,5%
Coût unitaire par ESKO *(cts €)*	**6,30**	6,19	+1,8%	+3,6%
Résultat d'exploitation *(M€)*	**994**	**1 555**	**-561**	**-382**

L'année 2018 a été marquée par une augmentation des capacités de 1,8% par rapport à l'année précédente.

Le chiffre d'affaires total des activités passage et cargo combinées s'est élevé à 22 943 millions d'euros pour l'année 2018, ce qui représente une hausse de 359 millions d'euros. Cette amélioration est principalement due à l'augmentation des capacités durant l'année 2018 et de la recette unitaire, en hausse de 1,5% à change constant.

Le résultat d'exploitation a baissé de 36,2% par rapport à l'année dernière, principalement en raison de l'impact important des grèves estimé à 335 millions d'euros pour Air France en 2018 et de l'augmentation de la facture pétrolière.

Activité Passage Réseaux

	2018	2017	Variation	Variation à taux de change constant
Passagers *(en milliers)*	**85 619**	83 938	+2,0%	
Capacité *(millions de SKO)*	**292 184**	286 127	+2,1%	
Trafic *(millions de PKT)*	**255 405**	248 428	+2,8%	
Coefficient occupation	**87,4%**	86,8%	+0,6 pt	
Chiffre d'affaires total *(M€)*	**20 655**	20 387	+1,3%	+3,9%
Chiffre d'affaires passage régulier *(M€)*	**19 743**	19 623	+0,6%	+3,2%
Recette unitaire au SKO *(cts €)*	**6,76**	6,86	-1,5%	+1,1%

En 2018, l'activité passage a bénéficié d'un environnement porteur qui a permis à l'activité passage d'augmenter sa recette unitaire à change constant de 1,1%.

Le chiffre d'affaires total a progressé de 1,3% et le nombre de passagers a augmenté de 2,0%.

Une politique commerciale dynamique et la gestion du « *Revenue management* » ont permis à l'activité passage d'augmenter sa recette unitaire à change constant de 1,1%.

	Offre en SKO (en millions)		Trafic en PKT (en millions)		Taux d'occupation (en %)		Nombre de passagers (en milliers)	
Zone de destination	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
Amérique du Nord	**66 223**	64 272	**58 858**	56 933	**88,9%**	88,6%	**8 257**	7 990
Amérique latine	**36 765**	33 865	**33 004**	30 360	**89,8%**	89,7%	**3 452**	3 169
Asie – Pacifique	**62 079**	60 797	**56 157**	54 610	**90,5%**	89,8%	**6 419**	6 224
Afrique – Moyen-Orient	**37 816**	38 368	**31 575**	31 735	**83,5%**	82,7%	**5 581**	5 671
Caraïbes – Océan indien	**31 075**	31 037	**27 325**	27 085	**87,9%**	87,3%	**3 726**	3 708
Total long-courrier	**233 957**	**228 339**	**206 919**	**200 723**	**88,4%**	**87,9%**	**27 435**	**26 762**
Court et moyen-courrier	**58 226**	**57 788**	**48 486**	**47 705**	**83,3%**	**82,6%**	**58 184**	**57 176**
Total	**292 184**	**286 127**	**255 405**	**248 428**	**87,4%**	**86,8%**	**85 619**	**83 938**

Le réseau long-courrier a enregistré une solide performance avec un coefficient d'occupation en hausse de 0,5 point à 88,4%. Les capacités ont augmenté de 2,5% à 233 957 millions de SKO.

L'Amérique du Nord est toujours le premier réseau du Groupe avec 28,3% des capacités et 28,4% du trafic total. Depuis la signature de la *joint-venture* transatlantique en 2017, le Groupe coopère avec Delta Air Lines, Inc. et Alitalia sur ces lignes. Les différentes compagnies ont poursuivi une politique de stricte discipline dans les capacités pour faire face à l'importante concurrence sur ces routes. Le nombre de passagers a augmenté de 3,3% pour Air France-KLM.

L'Asie-Pacifique est le second réseau du Groupe avec 26,5% des capacités et 27,1% du trafic total. Le Groupe a transporté 6,4 millions de passagers dans ses avions. Air France-KLM possède une *joint-venture* avec China Eastern notamment sur les routes Paris/Amsterdam-Shanghai. Le Groupe coopère également avec China Southern et Xiamen Airlines *via* une *joint-venture* sur plusieurs routes chinoises telles que Pékin ou Guangzhou. Ce partenariat permet de renforcer le leadership européen d'Air France-KLM à Shanghai, le plus grand centre d'affaires de Chine. Le coefficient d'occupation sur l'année 2018 est 90,5%, en hausse de 0,7 point par rapport à l'année précédente.

Les capacités d'Air France-KLM sur le réseau Amérique latine ont augmenté de 8,6% sur l'année 2018 avec un coefficient d'occupation en hausse de 0,1 point. Les difficultés économiques au Brésil et en Argentine ont été compensées par une demande dynamique venue d'autres pays.

Les capacités sur le réseau Afrique-Moyen-Orient ont reculé de 1,4% sur l'année 2018. Le coefficient d'occupation a augmenté de 0,8 point à 83,5%.

Le coefficient d'occupation du réseau Caraïbes / Océan Indien a augmenté de 0,6 point en 2018. L'ensemble des indicateurs de trafic sont stables en 2018 par rapport à l'année précédente.

Le réseau court et moyen-courrier a continué sa légère progression avec un nombre de SKO en croissance de 0,8% et un taux d'occupation en hausse de 0,7 point.

Cargo

	2018	2017	% var	% var hors change
Tonnage transporté *(en milliers)*	**1 137**	1 138	-0,1%	
Capacité *(en millions de TKO)*	**14 365**	14 354	+0,1%	
Trafic *(en millions de TKT)*	**8 657**	8 595	+0,7%	
Coefficient de remplissage	**60,3%**	59,9%	+0,4 pt	
Chiffre d'affaires total *(en M€)*	**2 288**	2 197	+4,1%	+6,4%
Chiffre d'affaires transport de fret *(en M€)*	**1 988**	1 931	+3,0%	+5,3%
Recette unitaire par TKO *(en cts €)*	**13,84**	13,45	+2,9%	+5,2%

Au cours de l'exercice, le Groupe a transporté 8,6 milliards de tonnes, soit une hausse de 0,7%, dont 81% dans les soutes des avions passagers et 19% dans la flotte tout-cargo sur un réseau comportant 316 destinations dans 115 pays.

Le contrôle strict des coûts, combiné à un marché dynamique en 2018 a permis d'augmenter la contribution aux résultats d'exploitation du métier Cargo au Groupe, dans un contexte de stabilité des capacités (+0,1%) et de forte amélioration de ses recettes unitaires (+2,9%).

1.3.2 L'activité *low-cost* (Transavia) : simplicité du produit et des tarifs

L'activité *low-cost* du groupe Air France-KLM est effectuée par Transavia qui opère des vols point-à-point au départ des Pays-Bas et de la France.

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 pour une longueur moyenne d'étape d'environ 1 750 km.

Au 31 décembre 2018, Transavia disposait d'une flotte opérationnelle de sept B737-700 et de 67 B737-800, dont 40 sont basés aux Pays-Bas et 34 en France, et elle employait plus de 3 000 personnes à temps plein. En 2018, le réseau de Transavia comprenait plus d'une centaine de destinations en Europe et en Afrique du Nord. Les vols étaient opérés à partir de six bases différentes : Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven, Paris-Orly, Nantes et Lyon, offrant un réseau de plus de 225 lignes.

En 2018, Transavia a poursuivi son développement rapide, avec des capacités en augmentation de 8,4%. Transavia a transporté 15,8 millions de passagers, soit une hausse de 7% par rapport à 2017. Le coefficient d'occupation a progressé de 1,4 point à 92% en dépit de la croissance des capacités. Le chiffre d'affaires a atteint 1,6 milliard d'euros, en progression de 12%. La recette unitaire par SKO a augmenté de 3,6%. Le résultat d'exploitation a fortement progressé pour atteindre 139 millions d'euros en hausse de 21 millions par rapport à l'an dernier, ce qui constitue le meilleur résultat depuis le lancement de l'entreprise. Transavia France enregistre une performance remarquable avec une capacité en hausse de plus de 20% et une marge d'exploitation à 9,1% en progression de 1 point par rapport à 2017.

Aux Pays-Bas, Transavia 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 accéléré son développement avec l'ouverture de quatorze nouvelles routes.

En 2019, la croissance de l'offre proposée par Transavia va se poursuivre avec 28 nouvelles lignes prévue pour l'été et une croissance de 9,3% en ASK.

Ces bonnes performances de Transavia s'appuient sur un positionnement différentiant par rapport à ses concurrents incarné dans sa promesse de marque : « We Make Low Cost feel good ». Le succès de Transavia se fonde sur la relation de confiance nouée avec ses clients.

De la réservation au service après-vente, le client est au cœur des préoccupations de Transavia. Ainsi, dès la réservation, le site internet propose une information claire et transparente aux voyageurs en leur proposant une tarification immédiatement compréhensible reposant sur trois offres : basic, plus et max. Chaque offre ouvre droit à des services spécifiques.

L'excellence opérationnelle des vols contribue également à la bonne réputation de Transavia auprès des clients. En 2018, les performances opérationnelles de la Compagnie ont été distinguées dans plusieurs palmarès. Par exemple, dans le classement Ponctuality League 2019 réalisé par la société OAG qui distingue les compagnies les plus ponctuelles du monde, Transavia est la première *low-cost* européenne. Sur l'ensemble de l'année, plus de 80% des vols Transavia sont arrivés à l'heure.

Ces dernières années, Transavia a développé de nombreuses innovations au service de l'expérience utilisateur, notamment dans l'amélioration de la Relation Client *via* une relation digitale performante. Les sites Transavia accueillent chaque mois 3 millions de visiteurs uniques dont 60% proviennent d'un terminal mobile. Le digital occupe une place centrale dans le dispositif de réservation des billets : plus de 60% des réservations sont effectuées *via* le site avec une augmentation significative de la part du mobile (26%). Très présente sur les réseaux sociaux, la compagnie compte plus de 1,2 million de fans Facebook, 85 000 abonnés Instagram et 50 000 abonnés Twitter. Elle a été la première compagnie aérienne à lancer le service client sur WhatsApp. La compagnie propose un service client efficace et personnalisé, avec environ 500 conversations par jour, 7j/7. La compagnie s'engage à répondre aux messages clients en moins de 60 minutes. Les clients sont sensibles à cet engagement puisque 80% des conversations se terminent par « Merci », et plus de 60% des contacts avec la compagnie sur les réseaux sociaux se font sur WhatsApp. La compagnie a lancé en 2017 son chatbot nommé « Laura » sur Facebook Messenger, afin de faciliter le parcours client jusqu'à l'achat du billet et améliorer en continu sa réactivité. Plus ludique que le classique FAQ, l'intelligence artificielle Laura permet aux voyageurs d'obtenir des réponses plus rapides aux questions simples et aux équipes de Transavia de se concentrer sur des interrogations plus complexes. Les résultats sont parlants, le délai de traitement des questions simples est trois fois plus rapide depuis le lancement de Laura !

En décembre 2018, Transavia France a été la première compagnie française à lancer son assistant vocal disponible sur Google Home. Aux Pays-Bas, Transavia a mis en place ce service depuis l'été 2018. Cet assistant ouvre un nouveau canal de réservation par la voix, canal complémentaire au mobile dans une optique de proposer un service de réservation multicanal.

Tous ces services contribuent à améliorer la satisfaction client. En 2018, les équipages se distinguent une nouvelle fois avec une satisfaction de 8,6/10. Transavia a été récompensée par trois labels : Skyscanner lui a décerné le Traveller Trust Award valorisant les meilleures expériences de réservation. En France, pour la deuxième année consécutive, Transavia a obtenu le label Capital des Meilleures Enseignes pour sa qualité de service. Enfin, Transavia France a été récompensé pour la qualité de la Relation Client online et s'est vu décerner le premier prix dans la catégorie Tourisme et Transport – Baromètre Qualiweb mars 2019, mesurant la qualité de la Relation Client sur différents canaux online.

Par ailleurs, Transavia France a mis en œuvre des solutions dans le but d'améliorer ses performances opérationnelles et environnementales grâce à l'engagement des équipes et des partenariats avec des entreprises innovantes. Transavia France a digitalisé les cockpits en mettant toute la documentation opérationnelle nécessaire pour le personnel naviguant sur iPad. Transavia France a aussi poursuivi ses partenariats pour réduire ses émissions de CO_2 avec les *start-ups* OpenAirlines, distinguée Efficient Solution par la Solar Impulse Foundation, et Safetyline.

Enfin Transavia s'investit dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Par exemple, aux Pays-Bas, la compagnie apporte son soutien à l'association d'enfants malades Peter Pan et en France à l'association Carlesimo qui aide également les enfants malades.

Chiffres clés

Transavia	2018	2017	% var
Nombre de passagers *(en milliers)*	**15 828**	14 773	+7,1%
Capacités *(en millions de SKO)*	**30 850**	28 456	+8,4%
Trafic *(en millions de PKT)*	**28 392**	25 793	+10,1%
Coefficient d'occupation	**92,0%**	90,6%	+1,4 pt
Chiffre d'affaires total passage *(en M€)*	**1 611**	1 436	+12,2%
Recette unitaire en SKO *(en cts d'€)*	**5,18**	5,00	+3,6%
Coût unitaire au SKO *(en cts d'€)*	**4,73**	4,58	+3,2%
Résultat d'exploitation *(en M€)*	**139**	118	+21

1.3.3 L'activité maintenance : stratégie de développement pour une position de leader mondial « MRO »

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM, avec un chiffre d'affaires externe de 1,9 milliard d'euros. Ces recettes réalisées avec des clients externes représentent un peu plus de 44,2% du chiffre d'affaires total de cette activité. En 2018, le carnet de commandes d'AFI KLM E&M a augmenté de 0,6 milliards de dollars pour atteindre la somme totale de 11,4 milliards de dollars.

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.

1.3.3.1 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'élève à 83,2 milliards de dollars en 2019 (*source : ICF International*).

L'évolution de cette activité 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 accroitre 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'accentue, notamment avec l'arrivée de nouveaux appareils tels que l'E-jet, l'A350, le B787, etc. À terme, cette tendance pourrait se traduire par une limitation de la concurrence dans le marché MRO et 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.

1.3.3.2 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

AFI KLM E&M poursuit ses efforts d'amélioration et 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 2018, AFI KLM E&M a renforcé sa position mondiale sur les plateformes nouvelle génération, avec la consolidation de son carnet de commandes de support équipement B787 et un fort développement sur les produits A350, A320neo, B737 MAX et GEnx. L'année 2018 a également été marquée par le lancement de son offre de service pour le moteur LEAP qui équipe les B737 MAX et A320neo. L'état actuel du carnet de commandes indique qu'AFI KLM E&M est en mesure de maintenir et même de renforcer sa position sur le marché avec les nouvelles générations d'avions.

Ce succès sur le marché est soutenu par le programme d'innovation « The MRO Lab », qui 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 domaine numérique, PROGNOS® constitue une brique importante. 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. L'an dernier, le programme PROGNOS® a été élargi avec PROGNOS® for APU et PROGNOS® for Inventory, et en 2018 PROGNOS® for Engines. 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 mises en œuvre pour optimiser les activités par site, renforcer les partenariats externes et déployer des structures de travail plus efficaces. 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.

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 2018, AFI KLM E&M a annoncé la création de Singapore Component Solutions, une *joint-venture* avec Sabena pour la réparation d'équipements aéronautiques à Singapour, afin de soutenir notre base de clients en forte croissance en Asie du Sud-Est.

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 règlementaire. 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 des efforts d'amélioration continue d'AFI KLM E&M, les opérations de petit entretien, essentiellement effectuées à Amsterdam, Paris CDG et Paris Orly, ont continué à mettre en œuvre de nouveaux processus afin de réduire les délais et d'augmenter l'utilisation des appareils, au bénéfice des compagnies Air France et KLM.

Dans le même temps, AFI KLM E&M développe les opérations de sa *joint-venture* iGO Solutions en délivrant un support performant à ses clients, Transavia pour sa flotte B737 et Air Caraïbes/French Blue pour leurs flottes A330 et A350.

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). 2017 a également marqué la finalisation 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 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.

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.

Sur la flotte A330 de KLM, l'installation de la nouvelle cabine *World Business Class* a été achevée à Amsterdam. Sur le B777-200, quatre sièges supplémentaires en classe économique ont été ajoutés à l'avion.

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 quatrième fois en 2018, s'est une fois encore révélée être un véritable succès technique.

Produit Militaire

AFI KLM E&M s'est vu attribuer mi-2017 le renouvellement du contrat de maintenance des quatre AWACS de l'armée de l'air française. En outre, AFI KLM E&M assurera la conception et la production de la rénovation cockpit pour la même flotte.

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.

En 2018, au sein du réseau Équipements mondial d'AFI KLM E&M, a accéléré le développement d'une *joint-venture* dédiée à la réparation d'équipements à Singapour (SCS), en coopération avec Sabena Technics. Cette opération témoigne de l'importance croissante du marché asiatique dans le carnet de commandes d'AFI KLM E&M.

La fidélité des clients d'AFI KLM E&M témoigne du succès de ces offres. En 2018, plusieurs compagnies aériennes clientes ont renouvelé ou élargi leur confiance en prolongeant leurs contrats avec AFI KLM E&M. LOT Polish Airlines, par exemple, qui a lancé un service de support pour les composants du B787, a signé un accord 737NG + MAX en 2017 et étend désormais l'accord existant à des appareils supplémentaires. Air Asia *via* Air Asia X a aussi étendu

ses relations avec la signature d'un contrat pour le support de l'A330. L'année 2018 a permis à AFI KLM E&M de confirmer sa position de leader sur le segment des gros-porteurs de nouvelle génération en Chine avec le B787, l'A350 et le contrat Juneyao 787 de China Eastern. D'autres contrats pour des appareils de nouvelle génération ont été signés, comme le B737 MAX de Norwegian. Enfin, concernant la maintenance des APU *via* EPCOR, filiale d'AFKL, plusieurs accords à long terme ont été signés avec Norwegian, Vietnam et LOT.

Moteurs : extension des capacités avec les moteurs LEAP équipant les A320neo et les B737 MAX

En 2018, AFI KLM E&M a ajouté le moteur LEAP à sa gamme de produits. Le LEAP équipe les nouveaux appareils A320neo et B737 MAX, et sera l'un des moteurs principaux des flottes d'avions monocouloirs, en forte croissance.

Le portefeuille de clients Maintenance Moteurs s'est également accru en 2018. Parmi les nouveaux contrats signés figurent, entre autres, Vietnam Airlines et Air Tahiti Nui pour du support sur les GEnx, Air China pour l'extension de la maintenance sur les moteurs GE90 et plusieurs contrats pour du support CFM56-7b et -5b. Autre développement important : l'ajout de deux sociétés de location d'avions comme clientes du support technique d'AFI KLM E&M.

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) ;

— **CF6-80** : 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. En 2017, le banc d'essai moteurs Zephyr a passé avec succès les tests de corrélation GEnx, permettant à AFI KLM E&M d'effectuer des essais moteurs pour ses dix compagnies aériennes clientes GEnx également ;

— **LEAP** : AFI KLM E&M est le premier MRO à pouvoir proposer une gamme complète de services pour le moteur des nouvelles flottes de B737MAX et A320neo. Pour mémoire, AFI KLM E&M a lancé ce nouveau produit au printemps de cette année après avoir obtenu l'agrément de l'EASA et de la *Federal Aviation Administration* (FAA) pour la maintenance en ligne (sous l'aile et sur site) des moteurs LEAP-1A et LEAP-1B. Aujourd'hui, le programme d'industrialisation continue de s'accélérer et, grâce aux accords bilatéraux entre l'EASA et la FAA, AFI KLM E&M recevra l'approbation des autorités américaines dans les semaines à venir et pourra ainsi étendre la couverture de ses services aux moteurs B737 MAX à l'échelle mondiale. Le Groupe poursuit en parallèle ses programmes de développement qui lui permettront d'offrir le même éventail de services complets pour les moteurs LEAP-1A équipant l'A320neo.

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, Bonus Tech) et de partenariats (ATI, SHS Technics, Spairliners, Max MRO Services, AAF Spares, iGO Solutions, Airfoils Advances Solutions et Singapore Component Solutions) 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 m^2 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 2018, plusieurs étapes importantes ont été franchies pour la *joint-venture* entre Safran Aircraft Engines et Air France Industries KLM Engineering & Maintenance concernant la création d'une société commune, Airfoils Advanced Solutions. Elle assurera la réparation d'ailettes de compresseurs haute pression et d'aubes de stator à calage variable, concentrant son activité sur les 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.

AFI KLM E&M optimise son unité de démontage de moteurs américaine en partenariat avec Bonus Tech. Cette *joint-venture* opère depuis 2013 dans le cadre du réseau MRO mondial. Basé à Miami, le partenariat combine le savoir-faire et les compétences de Bonus Tech en tant qu'acteur majeur sur le marché mondial du démontage de moteurs, avec les actifs industriels d'AFI KLM E&M aux États-Unis : équipements, outillage et support.

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. 450 personnes travaillent pour Barfield, réparties entre ses sites aux États-Unis : Miami, Atlanta, Phoenix et Louisville.

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.

En 2018, la *joint-venture* de réparation d'équipements à Singapore avec **Sabena Technics**. Singapore Component Solutions est l'un des tout premiers MRO multi-produits et multi-flottes à implanter un atelier de réparation équipements dans le *hub* asiatique.

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 les Embraer E-Jets.

Situé à Dubaï, le centre de maintenance **AMES** (*joint-venture* avec Safran Nacelles) 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-courriers.

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 efficience 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 FAB LAB portés par la créativité de ses employés, AFI KLM E&M génère des économies significatives.

En 2018, cette impulsion a permis l'émergence de plus de 4 000 idées d'innovation participative « DPI ». Au moins 2 700 d'entre elles ont été retenues, dont certaines ont déjà été mises en œuvre. Un évènement 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

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 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).

Chiffres clé

	2018	2017	% var	% var hors change
Chiffre d'affaires total *(M€)*	**4 349**	4 155	+4,7%	
Chiffre d'affaires externe *(M€)*	**1 920**	1 801	+6,6%	11,0%
Résultat d'exploitation *(M€)*	**195**	252	-57	-42
Marge d'exploitation *(%)*	**4,5%**	6,1%	-1,6 pt	-1,4 pt

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM, avec un chiffre d'affaires externe de 1,9 milliard d'euros en 2018, en hausse de 6,6%. Le chiffre d'affaires a bénéficié des nouveaux contrats Équipements et Moteurs sur l'année 2018. Ces recettes réalisées avec des clients externes représentent un peu plus de 44% du chiffre d'affaires total de cette activité.

Le résultat d'exploitation s'est établi à 195 millions d'euros, en baisse de 57 millions d'euros, reflétant une marge d'exploitation à 4,5%.

En 2018, le carnet de commandes d'AFI KLM E&M a enregistré une hausse de 5,7% à 11,4 milliards de dollars.

1.3.4 Flotte : poursuite de la politique active de renouvellement et modernisation

La flotte totale y compris les avions hors exploitation du groupe Air France-KLM, au 31 décembre 2018, comprend 548 avions contre 545 au 31 décembre 2017.

La flotte principale en exploitation comprend 416 avions (412 avions au 31 décembre 2017). Elle se répartit en 172 avions long-courriers (170 au 31 décembre 2017), six avions cargo (6 au 31 décembre 2017) et 238 avions moyen-courriers (236 au 31 décembre 2017) dont 73 avions dans la flotte du groupe Transavia (68 avions au 31 décembre 2017).

La flotte régionale en exploitation comprend 121 avions (125 avions au 31 décembre 2017).

Au 31 décembre 2018, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 11,3 ans, dont 11,9 ans pour la flotte long-courrier, 11,6 ans pour la flotte moyen-courrier, 15,8 ans pour la flotte Cargo et 9,4 ans pour la flotte régionale, contre 10,9 ans au 31 décembre 2017, dont 11,5 ans pour la flotte long-courrier, 11,1 ans pour la flotte moyen-courrier, 14,8 ans pour la flotte Cargo et 9,7 ans pour la flotte régionale.

Au 31 décembre 2018, la flotte totale du Groupe est détenue à hauteur de 38,7% en propriété (36,9% au 31 décembre 2017), de 17,0% en crédit-bail (19,6% au 31 décembre 2017) et de 44,3% en location opérationnelle (43,5% au 31 décembre 2017).

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 décembre 2018, hors locations opérationnelles, s'élève à 49 appareils, après la livraison en 2018 de 19 appareils en propriété du Groupe. Le nombre d'options s'élève à 47 appareils (47 au 31 décembre 2017).

Évolution du portefeuille de commandes du groupe Air France-KLM [1]	31 décembre 2017	Livraisons au cours de la période[2]	Nouvelles commandes	Conversion d'options	31 décembre 2018
Flotte principale	56	12	5	-	**49**
Flotte régionale	7	7	-	-	**-**
Total	**63**	**19**	**-**	**-**	**49**

(1) Hors locations opérationnelles.
(2) Les transferts entre compagnies du Groupe sont exclus de ce décompte.

Évolution du portefeuille d'options du groupe Air France-KLM [1]	31 décembre 2017	Exercice au cours de la période	Options annulées ou expirées	Nouvelles options	31 décembre 2018
Flotte principale	47	-	-	-	**47**
Flotte régionale	-	-	-	-	**-**
Total	**47**	**-**	**-**	**-**	**47**

(1) Hors locations opérationnelles.

Gestion de la flotte

Air France-KLM poursuit une politique active de renouvellement et de modernisation de sa flotte, participant ainsi à l'amélioration de l'efficacité énergétique de sa flotte et à la réduction de son empreinte environnementale.

Ainsi, en 2018, le Groupe a procédé pour Air France en long-courrier au retrait de sa liste de flotte de trois A340, remplacés par deux B787-9 neufs ; pour le moyen-courrier au retrait de quatre A319 d'ancienne génération. Par ailleurs Air France a intégré un A320 Sharklet neuf supplémentaire. Hop! a procédé la sortie de sept ATR42/72-500 remplacés par le premier des sept EMB190 supplémentaires neufs, alors que Transavia France prenait livraison de cinq B737-800.

KLM a par ailleurs renforcé sa flotte de B787-9 de trois unités, pour atteindre treize appareils à la fin 2018.

KLM Cityhopper introduit cinq EMB175 ainsi que deux EMB190 neufs.

En 2019 Air France poursuivra le retrait de ses A340, remplacés par deux B787-9, ainsi que la sortie de l'un de ses plus ancien A319.

2019 verra également l'entrée en flotte des trois premiers A350 au sein du groupe Air France.

À plus long terme, la modernisation de la flotte d'Air France-KLM s'exprimera par le retrait des B747-400 de KLM remplacés par des B787-10 et par la poursuite de la croissance de sa flotte d'A350-900. Pour sa part Transavia (France et Pays-Bas) verra sa flotte s'adapter au marché en croissance sur le secteur loisir.

Le Groupe continuera à investir largement sur le renouvellement de ses cabines (A330, B777, A380), ainsi que dans l'offre de connectivité satellite à bord, permettant d'offrir une liaison Wi-Fi à ses clients pendant les vols.

La flotte Air France-KLM au 31 décembre 2018

Type d'avion	AF (incl. HOP! & JOON)	KL (incl. KLC & Martinair)	Transavia France	Transavia Pays-Bas	Propriété	Crédit-bail	Location d'exploitation	Total
Long-courrier	**106**	**66**	**0**	**0**	**69**	**32**	**71**	**172**
B747-400	0	11	0	0	11	0	0	**11**
B777-300	43	14	0	0	11	24	22	**57**
B777-200	25	15	0	0	24	1	15	**40**
B787-9	7	13	0	0	5	3	12	**20**
A380-800	10	0	0	0	1	4	5	**10**
A340-300	6	0	0	0	6	0	0	**6**
A330-300	0	5	0	0	0	0	5	**5**
A330-200	15	8	0	0	11	0	12	**23**
Moyen-courrier	**115**	**50**	**34**	**40**	**77**	**28**	**134**	**239**
B737-900	0	5	0	0	1	1	3	**5**
B737-800	0	27	34	33	25	10	59	**94**
B737-700	0	18	0	7	4	6	15	**25**
A321	20	0	0	0	11	0	9	**20**
A320	43	0	0	0	3	5	35	**43**
A319	34	0	0	0	19	2	13	**34**
A318	18	0	0	0	14	4	0	**18**
Régional	**82**	**49**	**0**	**0**	**60**	**33**	**38**	**131**
ATR72-600	6	0	0	0	0	0	6	**6**
ATR72-500	1	0	0	0	0	0	1	**1**
ATR42-500	6	0	0	0	2	0	4	**6**
CRJ1000	14	0	0	0	14	0	0	**14**
CRJ700	11	0	0	0	11	0	0	**11**
EMB190	11	32	0	0	7	14	22	**43**
EMB175	0	17	0	0	3	14	0	**17**
EMB170	15	0	0	0	9	1	5	**15**
EMB145	18	0	0	0	14	4	0	**18**
Cargo	**2**	**4**	**0**	**0**	**6**	**0**	**0**	**6**
B747-400BCF	0	1	0	0	1	0	0	**1**
B747-400ERF	0	3	0	0	3	0	0	**3**
B777-F	2	0	0	0	2	0	0	**2**
Total AF-KLM	**305**	**169**	**34**	**40**	**212**	**93**	**243**	**548**

1.3.4.1 La flotte du groupe Air France

La flotte du groupe Air France totalise 339 avions au 31 décembre 2018, dont 257 dans la flotte principale et 82 dans la flotte régionale. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 12,2 ans (11,8 ans au 31 décembre 2017). Les commandes fermes s'élèvent à 40 appareils, incluant les locations opérationnelles.

Flotte du groupe Air France	Flotte au 31 décembre 2017	Entrées[1] au cours de la période	Sorties[1] au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2018
Flotte long-courrier	107	6	7	**106**
Flotte moyen-courrier (y compris JOON et Transavia France)	147	12	10	**149**
Cargo	2	-	-	**2**
Flotte régionale	88	1	7	**82**
Total	**344**	**19**	**24**	**339**

(1) Achats ou locations.

La flotte de la compagnie Air France

La flotte d'Air France comprend 206 avions au 31 décembre 2018 dont 206 appareils en exploitation (220 et 218 respectivement au 31 décembre 2017). Elle compte 102 appareils long-courriers, 102 appareils moyen-courriers et deux avions cargo.

Au 31 décembre 2018, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 13,1 ans dont 12,4 ans pour la flotte long-courrier, 13,8 pour la flotte moyen-courrier et 9,9 ans pour la flotte Cargo. Au 31 décembre 2017, l'âge moyen était de 12,6 ans dont 12,0 ans pour la flotte long-courrier, 13,2 ans pour la flotte moyen-courrier et 8,9 ans pour la flotte Cargo.

La flotte est détenue à raison de 82 appareils en propriété (39,8%), 34 avions en location financière (16,5%) et 90 en location opérationnelle (43,7%).

Au cours de l'exercice 2018, la compagnie a pris livraison de deux B787-9 tandis que trois A340-300 et quatre A319-100 ont été réformés. Quatre A340-300E, cinq A321-200 et un A320-200 d'Air France ont rejoint la flotte de JOON en 2018.

La flotte JOON

La flotte de Joon comprend 17 appareils, transférés depuis la flotte Air France, (sept appareils au 31 décembre 2017).

La flotte régionale Hop!

Au 31 décembre 2018, la flotte régionale comprend 82 appareils d'une capacité maximale de 100 sièges.

L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 12,3 ans. La flotte est détenue à raison de 65,9% en propre, 6,1% en location financière et 28,0% en location opérationnelle.

Un EMB190 est entré en flotte tandis que sept ATR42-500 en sont sortis, poursuivant ainsi la politique de modernisation et de rationalisation de la flotte régionale.

La flotte de Transavia France

La flotte de Transavia France comprend 34 B737-800s, (29 appareils au 31 décembre 2017), dont 33 en exploitation. L'âge moyen de la flotte est de 6,1 ans. La flotte est détenue à raison de 20,6% en propriété, 11,8% en location financière et 67,6% en location opérationnelle.

1.3.4.2 La flotte du groupe KLM

La flotte du groupe KLM totalise 209 avions au 31 décembre 2018, dont 160 dans la flotte principale et 49 dans la flotte régionale.

L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 9,7 ans (9,5 ans au 31 décembre 2017).

Les commandes fermes s'élèvent à 21 appareils, incluant les locations opérationnelles.

Flotte du groupe KLM	Flotte au 31 décembre 2017	Entrées[1] au cours de la période	Sorties[1] au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2018
Flotte long-courrier	66	3	3	**66**
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia Pays-Bas)	89	2	1	**90**
Cargo (y compris Martinair)	4	-	-	**4**
Flotte régionale	42	7	-	**49**
Total	**201**	**12**	**3**	**209**

(1) Achats ou locations.

La flotte de la compagnie KLM

La flotte de KLM comprend 116 avions tous en exploitation au 31 décembre 2018 (116 au 31 décembre 2017) dont 66 avions long-courriers et 50 avions moyen-courriers. Le mode de détention de la flotte est de 43 avions en pleine propriété (37,1%), 18 avions en crédit-bail (15,5%) 55 avions en location opérationnelle (47,4%).

Au 31 décembre 2018, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 11,3 ans dont 10,6 ans pour la flotte long-courrier et 12,2 ans pour la flotte moyen-courrier. Au 31 décembre 2017, l'âge moyen de la flotte était de 10,9 ans, dont 10,7 ans pour la flotte long-courrier et 11,2 ans pour la flotte moyen-courrier.

Au cours de l'exercice 2018, la flotte long-courrier a été modernisée par l'entrée de trois B787-9 tandis que deux B747-400 ont été retirés.

La flotte régionale, KLM Cityhopper

La flotte de KLM Cityhopper comprend 49 avions, tous en exploitation au 31 décembre 2018. Les avions de cette flotte régionale ont un âge moyen de 5,2 ans. 12,2% de ces avions sont en propriété, 57,1% en crédit-bail et 30,6% en location opérationnelle.

Au cours de l'exercice, cinq EMB175 et deux EMB190 ont rejoint la flotte.

La flotte de Transavia Pays-Bas

La flotte de Transavia Pays-Bas comprend 40 appareils dont sept B737-700 et 33 B737-800. La flotte est détenue à 10,0% en crédit-bail, 65,0% en location opérationnelle (dont un avion est propriété de Transavia Company, filiale du groupe Air France-KLM) et 25,0% en propriété. L'âge moyen de la flotte est de 9,8 ans.

Au cours de l'exercice, deux B737-800 sont entrés en flotte tandis qu'un B737-700 en est sorti.

La flotte de Martinair

Martinair dispose d'une flotte de quatre avions tout-cargo en pleine propriété. L'âge moyen de cette flotte est de 18,7 ans.

2 RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1 Composition du Conseil d'administration 44

2.1.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2018 44
2.1.2 Présentation des administrateurs au 31 décembre 2018 48

2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration 69

2.2.1 Fonctionnement du Conseil d'administration 69
2.2.2 Évolution de la gouvernance intervenue courant 2018 : dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et Directeur général 69
2.2.3 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration 71
2.2.4 Indépendance des administrateurs 74
2.2.5 Autres règles applicables aux administrateurs 76

2.3 Activités et fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités 78

2.3.1 Activités et fonctionnement du Conseil d'administration 78
2.3.2 Activités et fonctionnement des Comités 82

2.4 Tableau récapitulatif des dispositions écartées du Code AFEP-MEDEF (« Comply or Explain ») 88

2.5 Rémunération des mandataires sociaux 90

2.5.1 Modalités d'attribution des jetons de présence 90
2.5.2 La rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2018 92

2.6 CEO Committee 111

2.7 Comité exécutif de Groupe 112

2.8 Le capital et l'actionnariat 113

2.8.1 Le capital social 113
2.8.2 Titres donnant accès au capital 116
2.8.3 Autorisation de rachat d'actions par Air France-KLM 116
2.8.4 Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines 116
2.8.5 L'actionnariat d'Air France-KLM 118
2.8.6 Un dialogue régulier avec les actionnaires 120
2.8.7 Seuils légaux et statutaires de détention 120
2.8.8 Identification des actionnaires et dispositions statutaires concernant l'actionnariat 121
2.8.9 Renseignements sur le marché du titre 122

Le présent chapitre constitue le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce et comprend les informations visées aux articles L. 225-37-2 à L. 225-37-5 du Code de commerce.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale annuelle prévue le 28 mai 2019.

2.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2018

(1) En application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et de l'article 17-3 des statuts.
(2) 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.
(3) Conformément aux dispositions de l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés actionnaires ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ce pourcentage.
(4) La part d'administrateurs indépendants au 25 mars 2019 est de 47%. Cette situation exceptionnelle est liée à l'entrée au capital de l'État néerlandais. Cette situation est provisoire *(cf. section 2.2.4 Indépendance des administrateurs)*.
(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.

Les évolutions dans la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	**Jean-Marc Janaillac** Président-directeur général 15 mai 2018	**Anne-Marie Couderc** (1) Présidente du Conseil d'administration 15 mai 2018	**Isabelle Parize** 15 mai 2018
	Louis Jobard 15 mai 2018	**Paul Farges** 15 mai 2018	
		Anne-Marie Idrac (2) 15 mai 2018	
		François Robardet 15 mai 2018	
		Benjamin Smith (3) 5 décembre 2018	
Comité d'audit	**Anne-Marie Couderc** 15 mai 2018	**Paul Farges** 15 mai 2018	n/a
	n/a	**Isabelle Bouillot** 5 décembre 2018	
		Delta Air Lines Inc. **représentée par George Mattson** 5 décembre 2018	
		Isabelle Parize 5 décembre 2018	
Comité de nomination et de gouvernance	n/a	n/a	n/a
Comité de rémunération	n/a	**Maryse Aulagnon** 5 décembre 2018	n/a
		Delta Air Lines Inc. **représentée par George Mattson** 5 décembre 2018	
Comité de développement durable et de conformité	n/a	**Anne-Marie Idrac** (Présidente) 5 décembre 2018	n/a
		Karim Belabbas 5 décembre 2018	
		Leni Boeren 5 décembre 2018	
		Mathi Bouts 5 décembre 2018	
		Patrick Vieu 5 décembre 2018	
		Bing Tang 5 décembre 2018	

(1) Mme Couderc, administratrice depuis le 19 mai 2016, a été nommée Présidente du Conseil d'administration le 15 mai 2018.
(2) L'Assemblée générale du 15 mai 2018 a ratifié la cooptation de Mme Anne-Marie Idrac en qualité d'administratrice indépendante par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 2 novembre 2017.
(3) M. Smith a été coopté en remplacement de M. Janaillac en qualité d'administrateur le 5 décembre 2018.

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2018

	Informations personnelles			
Administrateurs	Genre	Nationalité	Âge	Nombre d'actions détenues
Administrateurs élus par l'Assemblée générale				
Anne-Marie Couderc	Femme	Française	68	1 000
Benjamin Smith	Homme	Canadienne et Britannique	47	50 000
Maryse Aulagnon	Femme	Française	69	1 500
Leni M.T. Boeren	Femme	Néerlandaise	55	2 000
Isabelle Bouillot	Femme	Française	69	230
Delta Air Lines, Inc. (Représentée par George Mattson)		Américaine		37 527 410
Jaap de Hoop Scheffer (1)	Homme	Néerlandaise	70	1 025
Anne-Marie Idrac	Femme	Française	67	1 000
Isabelle Parize	Femme	Française	61	300
Hans N.J. Smits	Homme	Néerlandaise	68	1 000
Bing Tang	Homme	Chinoise	51	300
Alexander R. Wynaendts	Homme	Néerlandaise	58	1 000
Administrateurs élus par l'Assemblée générale sur proposition de l'État				
Jean-Dominique Comolli	Homme	Française	70	0
Patrick Vieu	Homme	Française	54	0
Administrateurs élus par l'Assemblée générale représentants des salariés actionnaires				
François Robardet	Homme	Française	61	757
Paul Farges	Homme	Française	47	816
Administrateur représentant de l'État nommé par arrêté ministériel				
Solenne Lepage	Femme	Française	46	0
Administrateur représentant les salariés nommé par le Comité de Groupe Français				
Karim Belabbas	Homme	Française	45	0
Administrateur représentant les salariés nommé par le Comité d'entreprise européen				
Mathi Bouts	Homme	Néerlandaise	59	0

(1) Comme indiqué dans la section Indépendance des administrateurs, le Conseil d'administration a considéré, sur rapport du Comité de nomination et de gouvernance, lors de sa séance en date du 25 mars 2019 que, compte tenu de la participation prise par l'État néerlandais dans le capital d'Air France-KLM le 26 février 2019 *(cf. section Faits marquants du début de l'exercice 2019)*, M. de Hoop Scheffer, administrateur nommé sur proposition de l'État néerlandais, ne peut plus être qualifié d'administrateur indépendant (*cf. section 2.2.4, Indépendance des administrateurs)*.

■ **Administrateurs indépendants.**

	Expérience	Position au sein du Conseil			Participation à des Comités			
	Nombre de mandat dans des sociétés cotées	Date d'entrée	Date d'échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Comité d'audit	Comité de rémunération	Comité de nomination et de gouvernance	Comité de développement durable et de conformité
	2	19/05/2016	AG 2020	3 ans			X (Présidente)	
	1	05/12/2018	AG 2019	n/a				
	2	08/07/2010	AG 2021	9 ans	X (Présidente)	X		
	2	16/05/2017	AG 2021	2 ans	X			X
	1	16/05/2013	AG 2021	6 ans	X	X		
	2	03/10/2017	AG 2021	2 ans	X	X		
	1	07/07/2011	AG 2019	8 ans		X (Président)		
	4	02/11/2017	AG 2021	2 ans				X (Présidente)
	3	27/03/2014	AG 2022	5 ans	X	X		
	2	19/05/2016	AG 2020	3 ans		X		
	4	03/10/2017	AG 2021	2 ans				X
	2	19/05/2016	AG 2020	3 ans			X	
	1	14/12/2010	AG 2019	9 ans		X	X	
	1	21/05/2015	AG 2019	4 ans				X
	1	06/12/2016	AG 2022	3 ans	X	X		
	1	15/05/2018	AG 2022	1 an	X			
	2	21/03/2013	Mai 2019	6 ans	X			
	1	01/06/2017	AG 2019	2 ans				X
	1	10/10/2017	AG 2019	2 ans				X

2.1.2 Présentation des administrateurs au 31 décembre 2018

Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Nationalité : française
Âge : 68 ans

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2020

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

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

Anne-Marie Couderc

Présidente du Conseil d'administration
Administratrice indépendante
Présidente du Comité de nomination et de gouvernance

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, Conseillère de Paris, puis adjointe au maire de Paris de 1989 à 2001. Élue 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 est nommée Directrice générale d'Hachette Filippachi Associés puis, de 2006 à 2010, Secrétaire générale de Lagardère Active (activités presse et audiovisuelles). De 2011 à 2017, elle a été Présidente du groupe Presstalis (activité de distribution de la presse). Depuis le 30 juin 2017, elle est administratrice de sociétés.

Elle est Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM depuis le 15 mai 2018.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Présidente du Conseil d'administration de société Air France [G] depuis 2018 ;
- Administratrice et Présidente du Comité de rémunération de Ramsay Générale de Santé depuis 2014 ;
- Administratrice de Transdev depuis 2012 et Présidente du Comité d'audit de Transdev SA depuis 2017 ;
- Administratrice et Présidente des Comités de rémunération et nomination de Plastic Omnium [1] depuis 2010 ;
- Membre du Conseil de surveillance d'AYMING depuis décembre 2014 ;
- Administratrice de deux fondations : Veolia et ELLE ;
- Membre du CESE depuis novembre 2015.

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

Sociétés françaises

- Membre du Comité exécutif du MEDEF jusqu'en 2018 ;
- Présidente du groupe Presstalis jusqu'en juin 2017 ;
- Administratrice et Présidente du Conseil d'administration de Presstalis jusqu'en juin 2017.

(G) Société du groupe Air France-KLM.
(1) Société cotée.

Nationalité : britannique et canadienne
Âge : 47 ans

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
5 décembre 2018

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2019

Nombre d'actions détenues dans la Société :
50 000 actions

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

Benjamin Smith

Directeur général
Administrateur

Expertise et expérience professionnelle

Né le 27 Août 1971, Benjamin Smith est un leader internationalement reconnu du transport aérien. Il a passé les vingt dernières années au sein d'Air Canada dont il était President Airlines et Chief Operating Officer.
En 1990, il a débuté en tant qu'agent de service à la clientèle chez Air Ontario en parallèle de ses études. En 1992, il suit la voie entrepreneuriale et crée sa propre agence de voyages pour les entreprises, menant avec succès cette activité pendant 8 ans. En 1999, il a en parallèle pris un rôle de conseil pour Air Canada avant de rejoindre la compagnie en 2002.
Depuis son arrivée en 2002, Benjamin Smith a occupé plusieurs postes à responsabilités au sein d'Air Canada. Il a été Directeur de la Planification du Réseau avant d'intégrer en 2007 l'équipe de direction exécutive d'Air Canada en tant que Vice-Président exécutif et Directeur Commercial.
En 2014, il est nommé Président Airlines (Air Canada, Rouge, Express, Cargo) et Chief Operating Officer d'Air Canada. Il a assumé la responsabilité générale des affaires commerciales, de l'exploitation, du service à la clientèle pour le Groupe. Il a également dirigé la stratégie de croissance commerciale d'Air Canada.
Le 16 août 2018, Benjamin Smith est nommé Directeur général du groupe Air France-KLM. Le 5 décembre 2018, il a été nommé administrateur du Conseil d'administration d'Air France-KLM.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

— Administrateur de société Air France [G] depuis le 12 décembre 2018.

Autres

N/A [1]

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

N/A

(G) Société du groupe Air France-KLM.
(1) Il est prévu que M. Benjamin Smith soit nommé au Conseil de surveillance de KLM lors de la prochaine Assemblée générale de KLM devant se tenir au cours du mois d'avril 2019.

Nationalité : française
Âge : 69 ans

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2021

Nombre d'actions détenues dans la Société :
1 500 actions

Adresse professionnelle :
Finestate,
39 rue Washington,
75008 Paris

Maryse Aulagnon

Administratrice indépendante
Présidente du Comité d'audit et membre du Comité de rémunération

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 Directrice des Affaires Internationales. Elle rejoint ensuite Euris en qualité de Directrice générale à sa création en 1987.
Elle est Présidente du groupe Affine SA[1] (immobilier d'entreprise) qu'elle a fondé en 1990 jusqu'au 18 décembre 2018 et entreprend désormais de développer Finestate (MAB Finances).

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Administratrice référente et Présidente du Comité de rémunération de Veolia Environnement[1] ;
- Membre du Conseil de surveillance et Présidente des Comités de nomination et rémunération du groupe BPCE (Banques Populaires Caisses d'Épargne).

Au sein du groupe Affine :
- Présidente-directrice générale de Mab-Finances SAS.

Société étrangère

Au sein du groupe Affine :
- Administratrice 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 :
- Présidente d'Affine R.E[1] jusqu'au 18 décembre 2018 ;
- Présidente de Promaffine SAS, Gérante de ATIT (SC), Gérante de Transaffine SAS, représentante d'Affine, de Mab Finances et de Promaffine au sein des organes sociaux de différentes entités du groupe Affine, jusqu'au 1er janvier 2017 ;
- Membre du Comité de direction de Concerto développement SAS jusqu'au 19 décembre 2014 ;
- Présidente du Conseil d'administration de GESFIMMO (SA) jusqu'en mai 2017.

Société étrangère

Au sein du Groupe Affine :
- Présidente du Conseil de Banimmo[1][2], Belgique, jusqu'au 8 novembre 2018.

(1) Sociétés cotées.
(2) Banimmo est contrôlée par Affine (49,5%).

Nationalité : néerlandaise
Âge : 55 ans

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
16 mai 2017

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2021

Nombre d'actions détenues dans la Société :
2 000 actions

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

Leni M.T. Boeren

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et du Comité de développement durable et de conformité

Expertise et expérience professionnelle

Née le 23 décembre 1963, Leni M.T. Boeren est titulaire d'une maîtrise en gestion des affaires *(business management)* de l'Université Erasmus de Rotterdam (Pays-Bas).
Elle a débuté sa carrière dans le secteur financier chez Paribas en 1983. Elle a ensuite travaillé pour Rabobank où elle a occupé diverses fonctions jusqu'en 1992. Elle dirige le département marketing et gestion de produits de Robeco de 1992 à 1997. Elle est ensuite membre du Conseil d'administration d'Amsterdam Exchanges NV avant d'être nommée de 2000 à 2005, membre du Comité exécutif d'Euronext NV, issu de la fusion des bourses de Paris (ParisBourse), Bruxelles (Brussels Exchanges) et Amsterdam (Amsterdam Exchanges).
De janvier 2005 à décembre 2016, Leni Boeren est successivement Vice-Présidente et Présidente du Directoire de Robeco Groep NV, une société de gestion d'actifs internationale. Elle a également été en charge des filiales de Robeco dans lesquelles elle a exercé différents mandats. Elle a également été membre et Présidente du Conseil de DUFAS, l'association néerlandaise de gestion de fonds et d'actifs (2009-2016).
Depuis février 2018, Mme Boeren est membre du Directoire de Van Lanschot Kempen NV[1] (Pays-Bas). Elle est Directrice Générale de Kempen Capital Management NV (Pays-Bas) une des principales activités de Van Lanschot Kempen.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'administration de FCLTGlobal, USA, depuis 2019 ;
- Présidente du Directoire de Kempen & Co NV (Pays-Bas), depuis 2018 ;
- Directrice Générale de Kempen Capital Management NV (Pays-Bas) depuis 2018 ;
- Membre du Directoire de Van Lanschot, Kempen NV[1] (Pay-Bas), depuis 2018 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Tata Steel Nederland BV, Pays-Bas, depuis 2014.

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

Sociétés étrangères

- Présidente du Conseil de surveillance de Transtrend BV, Pays-Bas, jusqu'en 2019 ;
- Au sein du groupe Robeco : Présidente du Directoire de Robeco Groep NV, Présidente du Directoire de Robeco Holding BV, Présidente du Directoire et Directrice Générale de Robeco Institutional Asset management BV, Présidente du Directoire de Robeco Nederland BV (Pays-Bas), Présidente du Conseil d'administration de Boston Partners Global Advisors Inc. (États-Unis), administratrice de Harbor Capital Advisors Inc.(États-Unis), Vice-Présidente de RobecoSAM AG, (Suisse) jusqu'en 2016 et Présidente du Directoire de Robeco Direct NV, (Pays-Bas), jusqu'en 2014 ;
- Présidente et membre du Conseil d'administration de DUFAS, Pays-Bas, jusqu'en 2016 ;
- Membre du Conseil d'administration de Sustainable Asset Management USA Inc., USA, jusqu'en 2016 ;
- Vice-Présidente du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de Tergooiziekenhuizen Blaricum-Hilersum, un hôpital, Pays-Bas jusqu'en 2014 ;
- Membre du Comité de surveillance et du Comité de rémunération de NV Nuon Energy, Pays-Bas, jusqu'en 2014.

(1) Société cotée.

Nationalité : française
Âge : 69 ans

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2021

Nombre d'actions détenues dans la Société :
230 actions

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

Isabelle Bouillot

Administratrice indépendante
Membre du Comité de rémunération et du Comité d'audit

Expertise et expérience professionnelle

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Présidente de China Equity Links depuis 2006 ;
- Présidente d'IB Finance ;
- Membre du Conseil de surveillance de Gimar & Cie.

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'administration de Saint Gobain China ;
- Présidente de CELPartners Ltd, Hong Kong ;
- Administratrice de Yafei Dendistry Limited [2].

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

Société française

- Administratrice de Saint Gobain [1] jusqu'en juin 2016.

Sociétés étrangères

- Administratrice de Crystal orange Hotel Holdings Limited [2] jusqu'en mai 2017 ;
- Administratrice de JD Holding Inc. [2] jusqu'en décembre 2016 ;
- Administratrice d'Umicore, Belgique, jusqu'en mai 2015.

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

Delta Air Lines, Inc.

Administrateur

Membre du Comité de rémunération et du Comité d'audit

Société de droit de l'État du Delaware (États-Unis) dont le siège social est situé à Delta Bld, Atlanta, GA USA 30354.

Nationalité : américaine

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
3 octobre 2017

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2021

Nombre d'actions détenues dans la Société :
37 527 410 actions

Adresse professionnelle :
1030 Delta Boulevard,
Atlanta, GA USA 30354

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

N/A

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

N/A

George N. Mattson

Représentant permanent de Delta Air Lines, Inc.

Nationalité : américaine
Âge : 52 ans

Adresse professionnelle :
1030 Delta Boulevard,
Atlanta, GA USA 30354

Expertise et expérience professionnelle

Né le 23 mars 1966, George Mattson est le représentant permanent de Delta Air Lines, Inc., administrateur d'Air France-KLM. Delta Air Lines, Inc. est une société de droit de l'État du Delaware (États-Unis) dont le siège social est situé 1030 Delta Boulevard, Atlanta, GA USA 30354.

George Mattson est un associé retraité de Goldman Sachs & Co où il a eu une brillante carrière de dix-neuf ans. Il a une vaste expérience en M&A, corporate finance et marchés de capitaux et a également acquis au cours de ces années une bonne connaissance du domaine de l'aérien.

Il est désormais un investisseur privé spécialisé dans l'acquisition et le développement de sociétés industrielles du secteur privé. George Mattson est membre du Conseil d'administration de Delta depuis 2012 où il préside le Comité des Finances *(Finance Committee)*, et siège au sein du Comité du Personnel et de Rémunération *(Personnel & Compensation Committee)* et du Comité de Gouvernance *(Corporate Governance Committee)*.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'administration de Delta Air Lines, Inc[1]; États-Unis;
- Administrateur d'Injection Technologies Inc., Canada;
- Administrateur de Instant Channel Inc., États-Unis;
- Administrateur de Tropic Ocean Airways, États-Unis;
- Conseiller principal (Senior Advisor) Comvest Partners;
- Conseiller principal (Senior Advisor) Star Mountain Capital, États-Unis.

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

Société étrangère

- Président de Wilbanks Energy Logistics LLC, États-Unis, jusqu'en octobre 2015.

(1) Société cotée.

Nationalité : néerlandaise
Âge : 70 ans

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 [1]
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 néerlandais (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

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de Centre d'Études Politiques Européennes, Bruxelles, Belgique ;
- Membre du Conseil Consultatif de l'Association patronale néerlandaise VNO-NCW, 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

Sociétés étrangères

- Président du Conseil de surveillance du Rijksmuseum, Pays-Bas ; jusqu'en octobre 2017 ;
- 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) Comme indiqué dans la section Indépendance des administrateurs, le Conseil d'administration a considéré, sur rapport du Comité de nomination et de gouvernance, lors de sa séance en date du 25 mars 2019 que, compte tenu de la prise de participation par l'État néerlandais dans le capital d'Air France-KLM le 26 février 2019 *(cf. Faits marquants du début de l'exercice 2019)*, M. de Hoop Scheffer, administrateur nommé sur proposition de l'État néerlandais, ne peut plus être qualifié d'administrateur indépendant à compter de cette date *(cf. section 2.2.4, Indépendance des administrateurs)*.

Nationalité : française
Âge : 67 ans

Date de première nomination en qualité d'administratrice :
2 novembre 2017

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2021

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

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

Anne-Marie Idrac

Administratrice indépendante
Présidente du Comité de développement durable et de conformité

Expertise et expérience professionnelle

Née le 27 juillet 1951, Anne-Marie Idrac est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, de l'École Nationale d'Administration et de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale. Elle a mené l'essentiel de sa carrière dans les domaines de l'environnement, du logement, de l'urbanisme et des transports.
Elle a été Directrice générale de l'établissement public d'aménagement de Cergy-Pontoise, Directrice des transports terrestres auprès du ministère de l'Équipement et du Transport puis secrétaire d'État aux Transports. Elle a occupé les fonctions de Présidente-directrice générale de la RATP de 2002 à 2006, puis de Présidente-directrice générale de la SNCF de 2006 à 2008. Elle a été députée de 1997 à 2002 et secrétaire d'État chargée du Commerce extérieur de 2008 à 2010.
Anne-Marie Idrac est administratrice de sociétés.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Membre du Conseil d'administration de Bouygues[1];
- Membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain[1];
- Membre du Conseil d'administration de Total[1].

Autre

- Membre du Conseil d'administration de la Fondation Robert Schuman.

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

Société française

- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec[1] jusqu'en 2015 ;
- Présidente du Conseil de surveillance de l'Aéroport de Toulouse-Blagnac jusqu'en mai 2018.

Société étrangère

- Administratrice de Mediobanca[1] (Italie) jusqu'en 2014.

(1) Sociétés cotées.

Nationalité : française
Âge : 61 ans

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2022

Nombre d'actions détenues dans la Société :
300 actions

Adresse professionnelle :
ODYS SPRL
31 rue des Aduatiques 1040
Etterbeek Belgique

Isabelle Parize

Administratrice indépendante
Membre du Comité de rémunération et du Comité d'audit

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 Directrice Marketing Hygiène et Beauté, elle intègre le groupe Henkel en 1994. Elle est alors Directrice générale 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 Présidente de Canal+ Distribution et Présidente-directrice générale de CanalSatellite en 2001. Elle est ensuite Présidente de la division parfums du groupe Quest International (2005-2007) et Directrice générale puis Vice-Présidente de la société Betclic (2007-2011). Elle rejoint ensuite Nocibé en qualité de Présidente du Directoire (2011-2016). Elle a été Présidente-directrice générale de Douglas Holding AG jusqu'en octobre 2017. Elle est, depuis octobre 2017, conseil de sociétés administratrices et dans des conseils d'administration.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

— Membre du Conseil d'administration de Robertet[1] à partir de juin 2018 ;
— Présidente de Delsey HI SAS depuis novembre 2018 ;
— Présidente de Delsey SA depuis janvier 2019.

Sociétés étrangères

— Associée d'ODYS SPRL, Belgique ;
— Membre du Conseil d'administration de DUSH Inc, Delsey Luggage Inc, Delsey Asia Linited, Delsey Hong Kong Ltd, Delsey Korea Holding Ltd. ;
— Membre du Conseil d'administration de Pandora[1] depuis janvier 2019.

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 :
  - Présidente et Présidente du Directoire de AI Perfume France,
  - Directrice générale et Présidente du Directoire de Parfumerie Douglas France,
  - Présidente-directrice générale de Douglas Expansion,
  - Présidente de Douglas Passion Beauté Achats DPB-Achats ;
— Administratrice de Sofipost SA jusqu'en avril 2014 ;
— Membre du Conseil d'administration d'Auchan Retail International jusqu'à Octobre 2018.

Sociétés étrangères

— Au sein du groupe Nocibé/Douglas jusqu'en octobre 2017 :
  - Présidente-directrice générale de Douglas Holding AG,
  - 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,
  - Membre du Conseil de surveillance de Beiersdorf AG[1], Allemagne, jusqu'en février 2016 ;
— Au sein du groupe Nocibé/Douglas jusqu'en janvier 2016 :
  - Directrice générale de Parfumeria Douglas Portugal SA, Portugal,
  - Directrice générale de Parfumerie Douglas GmbH, Douglas Cosmetics GmbH, Allemagne,
  - Administratrice déléguée de Douglas Monaco, Monaco ;
— Membre du Conseil d'administration de Beiersdorf[1] jusqu'en janvier 2016.

Autre

— Administratrice de l'Agence Française pour les investisseurs internationaux jusqu'en avril 2014.

(1) Sociétés cotées.

Nationalité : néerlandaise
Âge : 68 ans

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 [(G)], Pays-Bas ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Odfjell S.E. [(1)], Norvège.

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

Autres

- Président-directeur général de Havenhedrif Rotterdam NV (Port of Rotterdam Authority), Pays-Bas, jusqu'en 2014 ;
- Président du Conseil de surveillance de l'Université Erasmus de Rotterdam, Pays-Bas, jusqu'en mai 2018.

(G) Société du groupe Air France – KLM.
(1) Société cotée.

Nationalité : chinoise
Âge : 51 ans

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
3 octobre 2017

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2021

Nombre d'actions détenues dans la Société :
300 actions

Adresse professionnelle :
China Eastern Airlines
2550 Hongqiao
International Airport
Shanghai 200335 P.R. China

Bing Tang

Administrateur nommé sur proposition de China Eastern Airlines
Membre du Comité de développement durable et de conformité

Expertise et expérience professionnelle

Né le 8 février 1967, Bing Tang est ingénieur de formation et diplômé de l'Université d'aéronautique et d'astronautique de Nanjing en technologie électrique. Il a obtenu un doctorat en économie nationale de l'Académie chinoise des sciences sociales.

Bing Tang a mené sa carrière dans l'industrie de l'aviation civile et a été Vice-Président Exécutif de MTU Maintenance Zhuhai Co., Limited, Chef du bureau administratif de China Southern Air Holding Company et Président de Chongqing Airlines Company Limited. Il a occupé différentes fonctions de direction au sein de China Southern jusqu'en 2009 ainsi qu'au sein de Shanghai Airlines où il est Président depuis janvier 2012 et de China Eastern Airlines Corporation Limited, où il est administrateur depuis juin 2012. Il est par ailleurs Vice-Président de China Eastern Airlines Corporation Limited depuis février 2010. Il a été nommé cadre dirigeant de China Eastern Air Holding Company en mai 2011.

Depuis décembre 2016, il est Vice-Président et membre du parti de China Eastern Air Holding Company Limited[1]. Il est Administrateur non-exécutif de TravelSky Technology Ltd[1] depuis juin 2018.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

- Administrateur non-exécutif de TravelSky Technology Ltd[1] depuis juin 2018 ;
- Président de Shanghai Airlines, Chine, depuis janvier 2012 ;
- Administrateur de China Eastern Airlines Corporation Limited[1], Chine, depuis juin 2012 ;
- Vice-Président et membre du parti de China Eastern Airlines Corporation Limited[1], Chine, depuis février 2010.

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

N/A

(1) Sociétés cotées.

Nationalité : néerlandaise
Âge : 58 ans

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 1er août 1960, Alex Wynaendts, citoyen néerlandais, 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 a plus de trente années d'expérience en matière d'assurance et de finance internationale.
Il débute sa carrière au sein de la banque ABN AMRO en 1984, où il est en charge des opérations bancaires commerciales et des opérations bancaires 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.
Mr. Wynaendts est, depuis le 23 avril 2008, Président-directeur général d'Aegon NV[1].

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance Puissance BV, Pays-Bas, depuis 2017 ;
- Président-directeur général d'Aegon NV[1], Pays-Bas, depuis 2008.

Autres

- Membre du Conseil d'administration de la Geneva Association, Suisse ;
- Président du Conseil de surveillance du Rijksmuseum à Amsterdam ;
- 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

Autres

- Président du Conseil de surveillance du musée Mauritshuis de La Haye, jusqu'en 2018 ;
- Vice-Président du PEIF (Pan-European Insurance Forum) jusqu'en 2018.

(1) Société cotée.

Administrateurs élus par l'Assemblée générale sur proposition de l'État Français

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, et dans la mesure où l'État détient seul directement entre 10% et 50% du capital social d'Air France-KLM, un ou plusieurs sièges au sein du Conseil d'administration sont réservés à des membres que l'État peut proposer.

Nationalité : française
Âge : 70 ans

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 et Laurent Fabius. Il est ensuite Directeur de cabinet du Ministre du Budget, Michel Charasse, 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

N/A

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 de France Télévisions, représentant de l'État.

Nationalité : française
Âge : 54 ans

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
Membre du Comité de développement durable et de conformité

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

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 d'Air France-KLM, 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.

Nationalité : française
Âge : 47 ans

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
15 mai 2018

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2022

Nombre d'actions détenues dans la Société :
816 actions

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

Paul Farges

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 9 février 1971, Paul Farges est doublement diplômé de l'École Nationale d'Aviation Civile comme Élève Pilote de Ligne (EPL) puis comme Ingénieur du Contrôle de la Navigation Aérienne (ICNA).
Il débute sa carrière en 1994 en qualité de responsable de mission Aviation Sans Frontière (ASF) en Angola avant de devenir aiguilleur du ciel au Centre en Route de la Navigation Aérienne Nord de mars 1995 à juin 1998.
En 1999, il rejoint Air France en qualité d'Officier pilote sur B737, jusqu'en 2001, puis exerce sur B747 de 2001 à 2007. Il a ensuite été promu Commandant de Bord sur A320 en 2007, puis instructeur pilote en 2017.
Il est par ailleurs titulaire du Certificat d'Administrateur de sociétés (Sciences Po – IFA).

Mandats et fonctions en cours

N/A

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

— Au sein du Syndicat National des Pilotes de Lignes, SNPL :
  – Vice-Président de *section Air France*, et Responsable aux Affaires Internationales jusqu'en octobre 2017 ;
  – Élu au Comité d'Établissement, jusqu'en mars 2015.

François Robardet

Administrateur représentant les salariés et anciens salariés personnel sol et 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.

Nationalité : française
Âge : 61 ans

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2022

Nombre d'actions détenues dans la Société :
757 actions

Adresse professionnelle :
Air France,
5 avenue Maxwell
31109 Toulouse Cedex

Autres mandats et fonctions en cours

Entités françaises

- Membre titulaire (élu) du Conseil de surveillance du FCPE d'actionnariat salarié Aeropelican ;
- Membre titulaire (élu) du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise diversifié Horizon-Épargne Actions ;
- Gérant de la SCI Arcole 3.

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

N/A

Administrateur représentant de l'État nommé par arrêté ministériel

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 français au sein du Conseil d'administration. Solenne Lepage a été nommée administratrice représentant l'État français par arrêté ministériel du 15 mai 2015.

Nationalité : française
Âge : 46 ans

Date de première nomination en qualité d'administratrice :
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

Administratrice 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'Administratrice civile adjointe aux chefs de différents bureaux (Banques Publiques, Énergie, Chimie, Coordination et stratégie européenne), elle occupe de 2006 à 2009 la fonction de Chargée de clientèle Grandes Entreprises du secteur banques et assurances auprès de la société HSBC France. En 2009, elle devient Chef du bureau « EDF et autres participations » de l'Agence des Participations de l'État.

Nommée Sous-Directrice « Transports et Audiovisuel » à l'Agence des Participations de l'État en octobre 2012, elle a été Directrice des Participations Transports à l'APE, d'août 2014 jusqu'en octobre 2018. Elle est, depuis octobre 2018, chargée de mission auprès de la Direction Générale de l'Agence des Participations de l'État, rattachée au Commissaire aux Participations de l'État.

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Membre du Conseil d'administration de Groupe ADP[1] (ex-Aéroports de Paris), en qualité de représentante de l'État français ;
- Membre du Conseil d'administration de SNCF Mobilités (ex SNCF), en qualité de représentante de l'État français ;
- Membre du Conseil d'administration de la RATP, en qualité de représentante de l'État français.

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Membre du Conseil d'administration de Réseau Ferré de France (devenu SNCF Réseau) jusqu'en juillet 2015 ;
- Membre du Conseil d'administration de France Télévisions jusqu'en septembre 2013 ;
- Membre du Conseil d'administration 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 ;
- Administratrice de la Société de Financement et d'Investissement pour la Réforme et le Développement (SOFIRED) jusqu'en janvier 2013.

(1) Société cotée.

Administrateurs représentant les salariés

Conformément à l'article 17-3 des statuts d'Air France-KLM et à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, deux administrateurs représentants les salariés siègent au Conseil d'administration d'Air France-KLM :

— M. Karim Belabbas, Technicien support masse et centrage aux opérations au sol du *Hub* CDG, a été désigné le 1er juin 2017 par le Comité de Groupe Français visé à l'article L. 2331-1 du Code du travail en remplacement de M. Antoine Santero, administrateur représentant les salariés désigné par le CGF le 5 novembre 2015 et dont le mandat a expiré à l'issue de l'Assemblée générale annuelle du 16 mai 2017 ;

— M. Mathi Bouts, Chef de cabine sur vols long-courriers KLM a été désigné le 10 octobre 2017 par le Comité de Groupe Européen d'Air France-KLM en qualité de second administrateur représentant les salariés à la suite de la réalisation effective le 3 octobre 2017 des augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et Delta Air Lines, Inc.

M. Belabbas et M. Bouts sont tous deux nommés pour une durée de deux ans expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale annuelle d'Air France-KLM qui se tiendra dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat, soit à l'issue de l'Assemblée générale annuelle de 2019.

Nationalité : française
Âge : 45 ans

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
1er juin 2017

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2019

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

Karim Belabbas

Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité de développement durable et de conformité

Expertise et expérience professionnelle

Né le 28 juillet 1973, M. Karim Belabbas est diplômé de l'École Supérieure des Métiers de l'Aéronautique de Montpellier (1998) Agent d'opération/Agent trafic. Il est titulaire d'un diplôme universitaire d'aéronautique de l'Université de Saint-Denis (2001). Après avoir été Agent de trafic pour Aéroports de Paris, il intègre la compagnie Air France en novembre 1999 en tant que Chef avion. Il occupe depuis 2005 la fonction de Technicien support masse et centrage aux Opérations au sol du *Hub* CDG.

Autres mandats et fonctions en cours

N/A

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

N/A

Nationalité : néerlandaise
Âge : 59 ans

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
10 octobre 2017

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2019

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

Mathi Bouts

Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité de développement durable et de conformité

Expertise et expérience professionnelle

Né le 29 juin 1959, Mathi Bouts est diplômé de l'Université Catholique de Nijmegen (Pays-Bas) en mathématiques et philosophie. Il a rejoint KLM en 1987 en tant que steward.
Précédemment, il a occupé les fonctions de Président du Comité d'entreprise de KLM (où il a notamment été membre du Comité financier et économique) et de Vice-Président du Comité de Groupe Européen jusqu'en 2010. Il est par ailleurs, depuis 2011, Président de la fondation néerlandaise MNO (Stichting MultiNationale Ondernemingsradenoverleg), un réseau de Comités d'entreprises de multinationales.
Mathi Bouts est Chef de cabine sur vols long-courriers KLM depuis 2017.

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

— Président de la fondation néerlandaise MNO, depuis 2011.

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

Société étrangère

— Membre du Conseil du *VNC Schiphol-Oost*, Pays-Bas, jusqu'en 2017.

Administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2018

Nationalité : française
Âge : 65 ans

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

Date d'échéance du mandat :
mandat échu le 15 mai 2018

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

Adresse professionnelle :
FNEGE
2 avenue Hoche
75008 Paris

Jean-Marc Janaillac

Président-directeur général jusqu'au 15 mai 2018

Expertise et expérience professionnelle

Né le 26 avril 1953, M. Jean-Marc Janaillac 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 les fonctions de Président-directeur général du groupe de tourisme Maeva (2000-2002) et a été Directeur général adjoint puis Directeur de la compagnie aérienne AOM (1997-2000). M. Janaillac a également été membre du Conseil d'administration d'Air France de 1989 à 1994.
M. Janaillac a été Président-directeur général d'Air France-KLM et Président du Conseil d'administration de société Air France jusqu'au 15 mai 2018.
Depuis octobre 2018, Il exerce la fonction de Senior Advisor auprès du cabinet Roland Berger. Il a été élu en décembre 2018, Président de la FNEGE, Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

— Gérant de la Société civile Immobilière des deux frères ;
— Gérant de la SCI Gabriola.

Société étrangère

— Senior Advisor au sein du cabinet Roland Berger depuis octobre 2018.

Autre

— Président de la FNEGE depuis décembre 2018.

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 Conseil d'administration de société Air France (G) jusqu'au 15 mai 2018 ;
— Président-directeur général d'Air France-KLM (1) (G) jusqu'au 15 mai 2018.

(G) Sociétés du groupe Air France – KLM.
(1) Société cotée.

Nationalité : française
Âge : 59 ans

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

Louis Jobard

Administrateur représentant les pilotes de ligne actionnaires jusqu'au 15 mai 2018
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 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.

Autres mandats et fonctions en cours

Entités françaises

- Membre titulaire (élu) du Conseil de surveillance du FCPE d'actionnariat salarié Concorde ;
- Membre suppléant (élu) du Conseil de surveillance du FCPE Horizon Épargne Action ;
- Président de l'Association de prévoyance du personnel navigant.

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

Société française

- Vice-Président de l'Association de prévoyance du personnel navigant jusqu'en juin 2017.

2.2 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.2.1 Fonctionnement du Conseil d'administration

Code de gouvernement d'entreprise

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 (ci-après le « Code AFEP-MEDEF ») mis à jour en juin 2018 et disponible sur le site de l'AFEP (www.afep.com) et du MEDEF (www.medef.com).

En application de l'article L. 225-37-4, 8e alinéa du Code de commerce et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le présent chapitre identifie dans un tableau de synthèse les dispositions du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues et explique les raisons de ce choix *(cf. section 2.4 Tableau récapitulatif des dispositions écartées du Code AFEP-MEDEF)*.

Règlement intérieur

Le Conseil d'administration a adopté, le 17 juin 2004, un règlement intérieur qui s'appuie sur les principes de gouvernement d'entreprise établis par le Code AFEP-MEDEF.

Outre les missions et attributions respectives du Président du Conseil d'administration et du Directeur général, ce règlement intérieur précise les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration, 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 du Conseil d'administration.

La dernière mise à jour du règlement intérieur date du 12 mars 2019. Elle porte sur les missions du Comité de développement durable et de conformité nouvellement crée ainsi que la prise en compte des évolutions du Code AFEP-MEDEF intervenues en juin 2018.

Le règlement intérieur est publié dans son intégralité sur le site internet d'Air France-KLM à l'adresse http://www.airfranceklm.com (rubrique Gouvernance).

2.2.2 Évolution de la gouvernance intervenue courant 2018 : dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et Directeur général

La nomination de M. Benjamin Smith en qualité de Directeur général d'Air France-KLM le 16 août 2018 a mis fin à une période de gouvernance de transition mise en place par le Conseil d'administration à la suite de la consultation des salariés d'Air France sur le projet d'accord salarial rendu public le 4 mai 2018 ayant conduit à la démission de M. Jean-Marc Janaillac de ses fonctions de Président-directeur général d'Air France-KLM avec effet au 15 mai 2018. Cette période de transition a permis de finaliser le processus de succession de M. Jean-Marc Janaillac.

Lors de la mise en place de la gouvernance de transition, le Conseil d'administration réuni le 15 mai 2018 a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Pendant cette période de transition, les fonctions dissociées étaient assurées par (i) une Présidence non exécutive du Conseil d'Administration confiée à Mme Anne-Marie Couderc, administratrice indépendance et Présidente du Comité de nomination et de gouvernance et (ii) une Direction générale exercée par M. Frédéric Gagey, également Directeur Général Adjoint Finance du Groupe, dans le cadre d'un Comité de direction collégiale (« CDC ») composé de trois membres prenant leurs décisions en commun : Monsieur Frédéric Gagey, le Directeur Général d'Air France, Monsieur Franck Terner et celui de KLM, Monsieur Pieter Elbers. La dissociation des fonctions de Président et de Directeur général permettait ainsi à la Présidente du Conseil d'administration, qui avait conservé ses fonctions de Présidente du Comité de nomination et de gouvernance, de se concentrer sur le bon fonctionnement du Conseil d'administration et sur la recherche des candidats pour le poste de Directeur général d'Air France-KLM. La Direction générale organisée autour du CDC assurait quant à elle la bonne gestion des activités opérationnelles du Groupe.

Le 16 août 2018, le Conseil d'Administration a confirmé la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général dans le cadre de la mise en place de la gouvernance pérenne avec la nomination de M. Benjamin Smith en qualité de nouveau Directeur général d'Air France-KLM. M. Benjamin Smith a pris ses fonctions le 17 septembre 2018, ce qui a marqué la fin du CDC et la démission de Monsieur Frédéric Gagey. La confirmation de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général reflète les conclusions du Conseil d'administration qui a estimé que cette forme de gouvernance était le meilleur choix pour la Société au stade de son évolution en ce qu'elle permet à la Société de bénéficier d'une nouvelle dynamique avec une Présidente de Conseil d'administration

dédiée aux sujets de gouvernance et un Directeur général, expert reconnu du transport aérien, centré sur les opérations du Groupe. La complémentarité de leurs profils et de leur rôle optimise la gouvernance du Groupe et assure une répartition équilibrée et respectueuse de leurs missions respectives. Elle permet par ailleurs une animation efficace du Conseil d'administration grâce à la présence d'une Présidente du Conseil d'administration exclusivement dédiée à son fonctionnement et garantit une meilleure séparation des fonctions de contrôle et de direction.

Lors de sa réunion du 29 octobre 2018, le Conseil d'administration a confirmé la poursuite du mandat de Mme Anne-Marie Couderc en tant que Présidente du Conseil d'administration. Enfin, le 5 décembre 2018, le Conseil d'administration a coopté M. Benjamin Smith, en qualité d'administrateur d'Air France-KLM.

Les parcours, expériences et expertises des membres du Conseil d'administration sont présentés dans les *sections 2.1.2 Présentation des administrateurs au 31 décembre 2018 et 2.2.3 règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration*.

Pouvoirs et missions de la Présidente du Conseil d'administration

Mme Anne-Marie Couderc en sa qualité de Présidente, organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, veille à la protection de l'intérêt social et au bon fonctionnement des organes sociaux (Conseil d'administration, Comités et Assemblée générale) dans le respect des principes de bonne gouvernance. Elle s'assure par ailleurs que le Conseil d'administration consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir du Groupe, et tout particulièrement sa stratégie.

Elle n'exerce aucune responsabilité exécutive mais peut représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, notamment auprès des pouvoirs publics, des grands clients et partenaires, tant sur le plan national que sur le plan international, en étroite collaboration avec le Directeur général. Elle consacre ses meilleurs efforts à promouvoir en toutes circonstances les valeurs et l'image du Groupe. Elle est enfin tenue régulièrement informée par le Directeur général des événements et situations significatifs relatifs à la vie du Groupe et peut lui demander toute information propre à éclairer le Conseil et ses Comités[1]. Mme Couderc, adminsitratrice indépendante, conserve par ailleurs son rôle de Présidente du Comité de nomination et de gouvernance.

Pouvoirs et missions du Directeur général

M. Smith, en qualité de Directeur général d'Air France-KLM, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément à l'Assemblée générale et au Conseil d'administration.

De plus, sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil d'administration (conventions réglementées, cautions, avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers, etc.), les dispositions du Règlement intérieur prévoient l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour les opérations de la Société et de ses Filiales Principales d'un montant égal ou supérieur à 150 millions d'euros visées aux points (i), (ii) et (iii) du paragraphe d) sur les pouvoirs et missions du Conseil d'administration ci-après.

Le Directeur général d'Air France – KLM dirige par ailleurs le CEO Committee et préside le Comité éxécutif du Groupe *(cf. sections 2.6 CEO Committe et 2.7 Comité exécutif de Groupe)*.

Pouvoirs et missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration délibère sur toute question relevant des attributions qui lui sont dévolues conformément à la loi et celles spécifiées par le Règlement intérieur ou en application du Code AFEP–MEDEF.

Notamment, préalablement à toute décision ou mise en œuvre par la Société ou toute filiale principale (Air France, KLM, et toute autre filiale, tel qu'il serait décidé par le Conseil d'administration, ci-après désignées les « Filiales Principales » ou individuellement « Filiale Principale »), le Conseil d'administration :

a) approuve les orientations stratégiques du Groupe et les examine dans leur ensemble au moins une fois par an ;

b) approuve le budget y compris le plan d'investissement ;

c) sans préjudice des dispositions du paragraphe (d) ci-dessous, approuve 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 Directeur général sous sa responsabilité ;

d) approuve les opérations suivantes de la Société et de ses Filiales Principales lorsque leur montant est égal à 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 financements d'avions,

   (iii) tous échanges avec ou sans soulte portant sur les biens, titres ou valeurs ;

e) approuve la nomination du Président-directeur général ou Directeur général de toute Filiale Principale, sur recommandation du Comité de nomination et de gouvernance (tel que prévu à l'article 8 du règlement intérieur) ; et

f) approuve la rémunération du Président-directeur général ou Directeur général de toute Filiale Principale, sur recommandation du Comité de rémunération (tel que prévu à l'article 9 du règlement intérieur).

Le Conseil d'administration est informé de la bonne marche de la Société et de ses Filiales Principales et de leurs principales opérations de prise ou cession de participations lorsque leur montant est égal ou inférieur à 150 millions d'euros.

(1) Article 1.2 du règlement intérieur du Conseil d'administration.

2.2.3 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration

Nomination et renouvellement des membres du Conseil d'administration

Les modalités de nomination des administrateurs sont prévues par l'article 17 des statuts d'Air France-KLM et par le règlement intérieur.

Le Conseil d'administration est ainsi composé de trois à dix-huit membres, hors les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés. Les administrateurs d'Air France-KLM sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire à l'exception de l'administrateur représentant l'État français (désigné par arrêté ministériel[1]) et des deux administrateurs représentant les salariés (désignés, selon le cas, par le Comité de Groupe Français ou le Comité de Groupe Européen d'Air France-KLM)[2].

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, soumet à l'Assemblée générale la nomination, la ratification de la cooptation et le renouvellement des administrateurs. Les propositions de nomination, de cooptation et de renouvellement formulées par le Conseil d'administration sont conformes aux dispositions légales et règlementaires (incluant notamment les règles de parité) et aux recommandations formulées par le Code AFEP-MEDEF (incluant notamment les règles d'indépendance des administrateurs)[3].

Conformément à l'article 8.2 du règlement intérieur visant les dispositions des accords conclus le 16 octobre 2003 *(Framework agreement)* dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM, le Comité de nomination et de gouvernance propose au Conseil d'administration :

a) la nomination en qualité d'administrateur du Président du Conseil de surveillance de KLM ;

b) la nomination ou le renouvellement en qualité d'administrateurs de deux personnalités résidentes des Pays-Bas choisies après consultation et sur la recommandation du Conseil de surveillance de KLM ; et

c) la nomination ou le renouvellement en qualité d'administrateur d'une personnalité résidente des Pays-Bas choisie après consultation et sur la recommandation de l'État néerlandais.

Deux administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français, en application de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014.

En outre, conformément aux articles L. 225-23 du Code de commerce, L. 6411-9 du Code des transports et 17-2 des statuts d'Air France-KLM deux administrateurs représentant les salariés actionnaires sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition des salariés (et anciens salariés) actionnaires visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce :

— un représentant appartenant à la catégorie des personnels navigants techniques ; et

— un représentant appartenant à la catégorie des autres personnels.

Les salariés et anciens salariés actionnaires sont 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. Le candidat ayant obtenu, dans chaque collège, la majorité absolue des suffrages exprimés, soit au premier tour, soit au second tour est proposé à l'Assemblée générale[4].

Enfin, dans la mesure où le Conseil d'administration est composé de plus de douze administrateurs, deux administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'administration[5]. Conformément à l'article 17-3 des statuts d'Air France-KLM, le premier administrateur représentant les salariés est nommé par le Comité de Groupe Français visé à l'article L. 2331-1 du Code du travail et le second est nommé par le Comité de Groupe Européen d'Air France-KLM. Chaque administrateur représentant les salariés est désigné 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[6].

Conformément aux principes de gouvernement d'entreprise prévus par le Code AFEP-MEDEF, la durée du mandat des administrateurs est de quatre ans[7] et les mandats des administrateurs sont échelonnés de façon à favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil d'administration.

Par ailleurs, chaque administrateur[8] doit être propriétaire d'au moins dix actions pendant la durée de son mandat (article 19 des statuts d'Air France-KLM).

(1) 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.
(2) Administrateurs nommés en vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, conformément aux modalités prévues par l'article 17-3 des statuts d'Air France-KLM.
(3) L'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF prévoit notamment que la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil d'administration *(cf. section 2.2.4 Indépendance des administrateurs)*.
(4) Le mandat des deux administrateurs représentant les salariés actionnaires expirera à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Le processus de sélection des nouveaux candidats dont la nomination sera proposée à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 sera lancé en janvier 2022.
(5) Le Conseil d'administration comprend deux administrateurs représentant les salariés conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le nombre des administrateurs représentant les salariés étant porté à deux lorsque le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est supérieur à douze.
(6) M. Karim Belabbas, Technicien support masse et centrage aux opérations au sol du HUB CDG, a été désigné le 1er juin 2017 par le Comité de Groupe Français et M. Mathi Bouts, Chef de cabine sur vols long-courriers KLM, a été désigné le 10 octobre 2017 par le Comité de Groupe Européen d'Air France-KLM en qualité de second administrateur représentant les salariés. Leur mandat arrivera à expiration à l'issue de l'Assemblée générale du 28 mai 2019.
(7) 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 d'Air France-KLM.
(8) À l'exception des administrateurs représentant les actionnaires 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).

Politique de diversité applicable aux membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration du 12 mars 2019, sur recommandation du Comité de nomination et de gouvernance, a revu les critères de la politique de diversité applicable à la Composition du Conseil d'administration. Les critères et objectifs de cette politique présentés ci-dessous prennent en compte les résultats de l'évaluation du Conseil d'administration ainsi que la matrice des compétences de ses administrateurs *(cf. infra)*.

Critères de sélection des administrateurs

Dans le cadre de la nomination et du renouvellement des administrateurs, et afin de préserver l'équilibre de sa composition, le Conseil d'administration privilégie les critères de sélection ci-dessous :

- l'ouverture à l'international, l'expérience professionnelle à l'étranger et la diversité des nationalités : Air France-KLM est née de la fusion de deux compagnies de nationalités différentes ayant une activité à la portée mondiale induisant de nombreux enjeux internationaux ;
- l'expérience en matière de Direction Générale acquise au sein de grandes entreprises internationales françaises ou étrangères : le Groupe compte plus de 80 000 collaborateurs répartis entre trois grandes activités : l'activité Passagers, l'activité Cargo et l'activité Maintenance, exercées dans 116 pays ;
- la connaissance et la pratique du secteur du transport et de l'aérien ainsi que du tourisme : il s'agit des métiers dans lesquels notre Groupe exerce ses activités principales ;
- le Conseil d'administration veille également à ce que les expertises en lien avec les axes stratégiques du Groupe soient représentées en son sein, notamment dans les domaines de la stratégie des marques, du digital, de la relation client, des ressources humaines et de la responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Mise en œuvre de la politique de diversité

Dans la mise en œuvre de cette politique de diversité, le Conseil d'administration s'est doté d'objectifs clairs :

- maintenir l'équilibre entre les différentes parties prenantes de la Société et la représentation équilibrée des hommes et des femmes ;
- privilégier l'indépendance d'esprit des administrateurs ;
- promouvoir l'adhésion aux valeurs fondamentales du Groupe ;
- s'assurer de la disponibilité des administrateurs.

L'application de cette politique a donné les résultats suivants lors des dernières évolutions dans la Composition du Conseil d'administration :

Renforcement des compétences dans le transport aérien :

Le Conseil d'administration a accueilli en son sein les représentants des deux compagnies aériennes, Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines, actionnaires du Groupe. En tant que concurrents mais aussi partenaires du Groupe, ils apportent une expérience pratique et internationale complétant celle des membres du Conseil d'administration. Ont également été nommés M. Farges et M. Bouts respectivement en qualité d'administrateur représentant les salariés pilotes de ligne actionnaires et administrateur représentant les salariés. Ils apportent au Conseil d'administration leur vision interne et leur compétence professionnelle des métiers de l'aérien, le premier étant instructeur pilote de ligne et le second étant chef de cabine sur vols long-courriers. Enfin, M. Smith, Directeur Général du Groupe, a rejoint le Conseil d'administration et lui apporte son expérience reconnue dans le transport aérien, notamment en tant qu'ancien dirigeant d'Air Canada.

Un meilleur équilibre des nationalités et une plus grande ouverture internationale :

Avec l'arrivée au Conseil d'administration de M. Mattson, de nationalité américaine, représentant permanent de Delta Air Lines, Inc. et M. Tang, de nationalité chinoise, nommé sur proposition de China Eastern Airlines, le Conseil d'administration continue d'étendre le champ de ses nationalités. Ces deux administrateurs apportent au Conseil d'administration la connaissance approfondie de leurs marchés respectifs. Cinq administrateurs, Mme Boeren, MM. Bouts, Smits, Wynaendts et de Hoop Scheffer, sont de nationalité néerlandaise au sein du Conseil d'administration. Enfin, M. Smith, de nationalité canadienne et britannique, a également rejoint le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration compte ainsi six nationalités différentes et huit administrateurs de nationalité étrangère (un administrateur canadien-britannique, cinq administrateurs néerlandais, un administrateur américain et un administrateur chinois), soit un taux de 42%.

Un équilibre favorable à l'exercice des missions de chaque Comité :

Par ailleurs, le Conseil d'administration s'assure, en s'appuyant sur des critères tels que la représentation entre homme et femme, la qualification et l'expérience professionnelles ou encore la nationalité, qu'un équilibre favorable à l'exercice des missions de chaque Comité est assuré.

Équilibre des compétences au sein du Conseil d'administration au 31 décembre 2018

Le tableau ci-dessous présente, par administrateur, les domaines de compétences essentiels afin d'assurer l'efficacité du fonctionnement du Conseil d'administration par rapport aux enjeux traités par celui-ci. La revue de ces compétences a fait l'objet d'un point spécifique lors de l'évaluation du Conseil d'administration, dans le cadre de l'analyse de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux de ce dernier.

Compétences des administrateurs au 31 décembre 2018

Administrateur	Principale fonction actuelle	Direction Générale	Transport	Transport aérien	Gouver-nance	Interna-tional	Affaires publiques	Finance	RH
Anne-Marie Couderc	Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM Administratrice de sociétés	√			√		√		√
Benjamin Smith	Directeur général d'Air France-KLM	√	√	√	√	√			√
Maryse Aulagnon	Présidente-directrice générale de Mab-Finances SAS	√			√			√	
Leni M.T. Boeren	Membre du Directoire de Van Lanschot Kempen NV et Président du Directoire de Kempen & Co NV (Pays-Bas)	√			√	√	√	√	
Isabelle Bouillot	Présidente de China Equity Links	√			√	√	√	√	
Delta Air Lines, Inc. (représentée par George Mattson)	Compagnie aérienne	√		√		√		√	
Jaap de hoop Scheffer	Professeur à l'Université de Leyde (Pays-Bas)	√			√	√	√		
Anne-Marie Idrac	Administratrice de sociétés	√	√	√	√	√	√		
Isabelle Parize	Conseil de sociétés et administratrice de sociétés	√			√	√	√	√	
Hans N.J. Smits	Président du Conseil de surveillance de KLM NV (Pays-Bas)	√			√				
Bing Tang	Vice-Président de China Eastern Air Holding Company (Chine)	√	√	√	√				
Alexander R. Wynaendts	Président-directeur général d'Aegon NV (Pays-Bas)	√			√	√	√	√	
Jean-Dominique Comolli	Administrateur civil honoraire	√			√	√	√	√	
Patrick Vieu	Conseiller du Vice-Président du Conseil général de l'environnement et du développement durable		√			√			√
François Robardet	Cadre Air France		√		√				
Paul Farges	Instructeur pilote de ligne		√		√				
Solenne Lepage	Directrice des Participations Transports à l'Agence des Participations de l'État		√	√	√		√	√	
Karim Belabbas	Technicien support masse et centrage aux Opérations au sol du Hub CDG		√		√				√
Mathi Bouts	Chef de cabine sur vols long-courriers KLM		√		√				√
Nombre Total d'administrateurs		13	9	5	17	10	9	8	5

2.2.4 Indépendance des administrateurs

Situation au 31 décembre 2018

Après avoir examiné la situation de chaque administrateur au 31 décembre 2018 au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, et sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, le Conseil d'administration adopte la position suivante :

— huit administrateurs (Mme Aulagnon, Mme Boeren, Mme Bouillot, Mme Couderc, M. de Hoop Scheffer, Mme Idrac, Mme Parize et M. Wynaendts) sont considérés comme indépendants dans la mesure où :
  - aucun de ces huit 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 [1] en application des accords conclus en octobre 2003),
  - aucune relation d'affaires présentant un caractère significatif ne préexiste entre le Groupe et chacun des administrateurs indépendants,
  - en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration, Mme Anne-Marie Couderc perçoit uniquement une rémunération fixe à l'exclusion de toute rémunération variable que ce soit en numéraire ou en actions ;

— les autres administrateurs sont soit des représentants de l'État français (Mme Lepage,) ou des administrateurs dont la candidature a été proposée à l'Assemblée générale par l'État français (M. Comolli et M. Vieu) ou par Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines (Delta Air Lines Inc. dont le représentant permanent est M. Mattson et M. Tang) [2], soit des représentants des salariés actionnaires (M. Farges et M. Robardet), soit des représentants des salariés (M. Belabbas et M. Bouts), soit des dirigeants ou mandataires sociaux d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM (M. Smith et M. 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 (§8.3 et 14.1 du Code AFEP-MEDEF), la part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2018 est de :
  - 53% au sein du Conseil d'administration,
  - 67% 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),
  - 60% au sein du Comité de rémunération (dont la Présidence est assurée par un administrateur indépendant) [3].

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.

(1) Au 31 décembre 2018, l'État néerlandais n'était pas actionnaire d'Air France-KLM.
(2) Conformément aux dispositions des protocoles d'accords conclus par ces deux sociétés avec Air France-KLM le 27 juillet 2017.
(3) Voir mise à jour au 25 mars 2019 page 75.

Critères à apprécier conformément aux paragraphes 8.5 à 8.7 du Code AFEP-MEDEF	Critère 1 (1)	Critère 2 (2)	Critère 3 (3)	Critère 4 (4)	Critère 5 (5)	Critère 6 (6)	Critère 7 (7)	Critère 8 (8)	Administrateur indépendant
Maryse AULAGNON	√	√	√	√	√	√	√	√	Oui
Karim BELABBAS	X	√	√	√	√	√	√	√	Non
Leni M.T. BOEREN	√	√	√	√	√	√	√	√	Oui
Isabelle BOUILLOT	√	√	√	√	√	√	√	√	Oui
Mathi BOUTS	X	√	√	√	√	√	√	√	Non
Jean-Dominic COMOLLI	√	√	√	√	√	√	√	X	Non
Anne-Marie COUDERC	X (9)	√	√	√	√	√	√	√	Oui
Jaap DE HOOP SCHEFFER	√	√	√	√	√	√	√	√ (10)	Oui
Delta Air Lines, Inc. (représentée par George Mattson)	√	√	X	√	√	√	√	X	Non
Paul FARGES	X	√	√	√	√	√	√	√	Non
Anne-Marie IDRAC	√	√	√	√	√	√	√	√	Oui
Solenne LEPAGE	√	√	√	√	√	√	√	X	Non
Isabelle PARIZE	√	√	√	√	√	√	√	√	Oui
François ROBARDET	X	√	√	√	√	√	√	√	Non
Benjamin SMITH	X	√	√	√	√	√	√	√	Non
Hans N.J. SMITS	X	√	√	√	√	√	√	√	Non
Bing TANG	√	√	X	√	√	√	√	X	Non
Patrick VIEU	√	√	√	√	√	√	√	X	Non
Alexander R. WYNAENDTS	√	√	√	√	√	√	√	√	Oui

(1) Salarié, mandataire social au cours des 5 années précédentes.
(2) Mandats croisés.
(3) Relations d'affaires significatives.
(4) Lien familial.
(5) Commissaires aux comptes.
(6) Durée de mandat supérieure à douze ans.
(7) Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif.
(8) Statut de l'actionnaire important.
(9) Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM, est également Présidente non-exécutive du Conseil d'administration d'Air France.
(10) Voir mise à jour au 25 mars 2019 ci-dessous.

Situation au 25 mars 2019

Il est précisé que la situation de M. Jaap de Hoop Scheffer, désigné sur proposition de l'État néerlandais (1) en application des accords du 16 Octobre 2003 conclu entre l'État néerlandais, Air France et KLM, a évolué à compter du 26 février 2019, date d'entrée au capital de l'État néerlandais qui est un des principaux actionnaires d'Air France-KLM avec 14 % du capital *(cf. Faits marquants du début de l'exercice 2019)*.

Ainsi, le Conseil d'administration du 25 mars 2019, après avoir examiné la situation de M. Jaap de Hoop Scheffer au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, et sur recommandation du Comité de nomination et de gouvernance, considère que M. Jaap de Hoop Scheffer ne peut plus être qualifié d'administrateur indépendant, au même titre que les représentants des autres principaux actionnaires de la société (État français, Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines).

La part d'administrateurs indépendants au 25 mars 2019 est donc de 47 %, soit en dessous du seuil de 50 % prévu par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés non contrôlées. Cet écart avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF est dû à une situation exceptionnelle liée à l'entrée au capital de l'État néerlandais. Cette situation est provisoire.

(1) L'état néerlandais a par ailleurs confirmé, dans un courrier du 11 mars 2019, sa recommandation de renouvellement du mandat d'administrateur de M. de Hoop Scheffer pour une durée de quatre ans.

Formation des administrateurs

Les administrateurs nouvellement nommés sont invités à rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise et se voient proposer des visites de sites pour compléter leur vision de l'environnement et des activités du Groupe. Ils reçoivent en outre, dès leur nomination, un dossier comportant notamment les statuts d'Air France-KLM, le règlement intérieur, le Document de Référence, les derniers communiqués de presse diffusés par la Société ainsi qu'un rappel des règles de déontologie boursière.

Chaque administrateur (y compris les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires) 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.

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 règlementation applicable, le Conseil d'administration du 6 décembre 2017 a arrêté le programme de formation en français et en anglais proposé aux administrateurs représentant les salariés.

2.2.5 Autres règles applicables aux administrateurs

Situation de conflit d'intérêts

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et à l'article 11 du règlement intérieur, 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 d'administration et s'abstenir d'assister aux débats et de participer au vote de la délibération correspondante. Chaque année, la Société adresse aux administrateurs un questionnaire permettant de confirmer l'absence de situation de conflit d'intérêts ou de lui faire part de tout conflit potentiel.

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 rappelé toutefois qu'au 31 décembre 2018, l'État français détient 14,3% du capital d'Air France-KLM et 50,6% du capital de Groupe ADP, avec lequel Air France-KLM entretient des relations d'affaires significatives.

En outre, Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines détenant, chacune, 8,8% du capital de la Société, sont des partenaires commerciaux importants du Groupe *(cf. section 2.8.5 L'actionnariat d'Air France-KLM)*.

Ainsi, à l'exception des accords listés ci-dessous, 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 :

(i) les accords conclus le 16 octobre 2003 entre Air France, KLM et le gouvernement néerlandais ;

(ii) les accords conclus le 27 juillet 2017 entre Air France-KLM et Delta Air Lines, Inc. d'une part, et entre Air France-KLM et China Eastern Airlines d'autre part *(cf. section 2.8.4 Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines)* ;

(iii) les protocoles d'accord conclus le 27 juillet 2017 entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic posant les bases d'une future combinaison des *joint-ventures* existantes entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Alitalia, et entre Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic, au sein d'une *joint-venture* unique *(cf. section 2.8.4 Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines)* ;

(iv) l'accord de *joint-venture* conclu le 15 mai 2018 entre Air France-KLM, Air France, Koninklijke Luchtvaart Maatschappij NV, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic Airways Limited, au sein d'une *joint-venture* unique *(cf. section 2.8.4 Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines)* ; et

(v) l'accord de mise en œuvre « *Implementation Agreement* » conclu le 15 mai 2018 entre Air France-KLM, Air France-KLM Finance, Air France, Koninklijke Luchtvaart Maatschappij NV, Delta Air Lines, Inc., Virgin Atlantic, Virgin Atlantic Airways Limited et Sir Richard Branson concernant la réalisation de la *joint-venture* unique transatlantique *(cf. section 2.8.4 Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines)*.

Au 31 décembre 2018, 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, à l'exception de Delta Air Lines, Inc. *(cf. contrat de souscription (Subscription Agreement) conclu le 27 juillet 2017 et détaillé en section 2.8.4 Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines)*, n'ont pas accepté de restrictions concernant la cession de leurs participations dans le capital d'Air France-KLM, sous réserve du respect 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) 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).

Déontologie boursière et éthique

Le Code de déontologie adopté par le Conseil d'administration le 25 mars 2004, tel que modifié le 17 novembre 2017, rappelle notamment que les mandataires sociaux, les dirigeants de la Société, les personnes ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci et certains collaborateurs sont tenus de s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société en raison de leur position au sein d'Air France-KLM, 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 dirigeants, aux administrateurs et à toute personne qui détiendrait une information privilégiée relative à Air France-KLM concernant l'utilisation de cette information et leurs interventions sur les titres d'Air France-KLM conformément aux lois et règlements applicables en matière d'abus de marché.

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. Cette information est confirmée chaque année par le biais d'un questionnaire envoyé aux administrateurs.

2.3 ACTIVITÉS ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

2.3.1 Activités et fonctionnement du Conseil d'administration

Activité du Conseil au cours de l'exercice 2018

19 réunions
(11 en 2017)

dont **11**
extraordinaires
(3 en 2017)

en moyenne
3 heures
par réunions

91%
de présence moyenne
des administrateurs
(90% en 2017)

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

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

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

- comptes annuels, semestriels et trimestriels ;
- point régulier sur l'activité et la situation économique du Groupe ;
- budget y compris le plan d'investissement ;
- plan de financement ;
- présentation des risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ;
- rapport sur la conformité ;
- information régulière sur l'activité et le développement d'Air France et de KLM ;
- information sur les alliances ;
- point sur la sécurité des vols ;
- mise en œuvre des partenariats avec Delta Air Lines, Inc. et Virgin d'une part, et China Eastern Airlines, d'autre part ;
- gouvernance du Groupe, notamment : mise en place de la gouvernance de transition et de la gouvernance pérenne, indépendance des administrateurs, évaluation du Conseil d'administration, nomination et formation des nouveaux administrateurs, rémunération des principaux dirigeants et plan de succession des mandataires sociaux ;
- création du Comité de développement durable et de conformité ;
- situation sociale chez Air France.

Le Conseil d'administration a tenu en juin 2018 sa réunion annuelle dédiée à la stratégie du Groupe qui a pris la forme d'un séminaire sur deux journées. De plus, les membres des Conseils d'administration d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM se sont rencontrés, pour la troisième année consécutive, à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle d'Air France-KLM en mai 2018.

Assiduité des administrateurs

Le taux de participation individuel aux réunions du Conseil d'administration en 2018 est présenté ci-après :

Administrateur	Assiduité au Conseil d'administration
Anne-Marie Couderc Présidente du Comité de nomination et de gouvernance	100%
Maryse Aulagnon Présidente du Comité d'audit	89%
Karim Belabbas	100%
Leni M.T. Boeren	95%
Isabelle Bouillot	100%
Mathi Bouts	95%
Jean-Dominique Comolli	100%
Jaap de hoop Scheffer Président du Comité de rémunération	84%
Delta Air Lines, Inc. (Représentée par George Mattson)	100%
Paul Farges	91%
Anne-Marie Idrac	89%
Solenne Lepage	100%
Isabelle Parize	84%
François Robardet	100%
Benjamin Smith	100%
Hans N.J. Smits	68%
Bing Tang	58%
Patrick Vieu	100%
Alexander R. Wynaendts	74%
Jean-Marc Janaillac	100% (1)
Louis Jobard	100% (2)
Assiduité moyenne	**91%**

(1) Président-directeur général et administrateur d'Air France-KLM jusqu'au 15 mai 2018.
(2) Administrateur représentant les salariés pilotes de ligne actionnaires jusqu'au 15 mai 2018.

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

Engagements et conventions conclus et autorisés au cours de l'exercice

Partenariat transatlantique entre Air France-KLM, Delta Air Lines Inc. et Virgin Atlantic

Le 27 juillet 2017, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a autorisé la signature d'accords visant au renforcement des partenariats stratégiques d'Air France-KLM *via*, notamment, la création d'une *joint-venture* transatlantique globale unique entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic. Ces accords prévoyaient par ailleurs que cette alliance commerciale soit consolidée par des liens capitalistiques :

- rachat par Air France-KLM à Virgin Group de 31 % du capital de Virgin Atlantic pour un montant de 220,1 millions de livres sterling, sous réserve de l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires. Air France-KLM serait également représentée au sein du Conseil de Virgin Atlantic par trois administrateurs (soit le même nombre d'administrateurs que Delta Air lines, Inc.) et disposerait, dans certaines conditions, d'une option de vente relative à sa participation, sans date d'échéance prédéfinie, liée à la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne (Brexit), commune avec Delta Air Lines Inc., dont le prix d'exercice serait égal au prix d'acquisition de la participation d'Air France-KLM dans Virgin Atlantic, diminué de 10% ;
- prise de participation de Delta Air Lines, Inc. à hauteur de 10% dans le capital d'Air France-KLM dans le cadre d'une augmentation de capital réservée.

Suite à ces accords, conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte d'Air France-KLM du 4 septembre 2017, Delta Air Lines, Inc. a acquis le 3 octobre 2017 une participation de 37,5 millions d'euros dans le capital d'Air France-KLM, représentant 10% du capital social à cette date et 8,76% du capital social actuel, suite à une augmentation de capital réservée. Depuis cette date, Delta Air Lines, Inc. dispose d'un représentant au Conseil d'administration d'Air France-KLM (*i.e.* Delta Air Lines, Inc. étant représentée par George Mattson).

Dans le cadre de la mise en œuvre de ces accords, le Conseil d'administration a autorisé le 14 mars 2018 et le 15 mai 2018, conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, la signature des accords suivants :

— une Convention d'Achat d'Actions (*Share Purchase Agreement* – le « SPA ») entre Air France-KLM Finance SAS et Virgin Investments Limited, permettant à Air France-KLM par le biais de sa filiale à 100%, Air France-KLM Finance SAS, d'acquérir 31% du capital de Virgin Atlantic pour un montant de 220,1 millions de livres sterling. Dans ce cadre, une lettre de divulgation (« *Disclosure Letter* ») en relation avec le SPA et une indemnisation de Virgin Investments à Air France-KLM en relation avec certains passifs d'impôt relatifs au groupe Virgin Atlantic (le « *Tax Deed* ») ont également été conclus entre les parties ;

— un Pacte d'Actionnaires (*Shareholders' Agreement*) entre Air France-KLM Finance, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Investments Limited, Virgin Atlantic Limited et Sir Richard Branson permettant d'organiser l'actionnariat au sein de Virgin Atlantic ;

— un accord d'Options d'Achat et de Vente (*Put* and *Call Option Deed*) entre Air France-KLM Finance, Virgin Investments et Delta Air Lines, Inc. relatif à 31% du capital de Virgin Atlantic ;

— un accord de *joint-venture* (*Joint-Venture Agreement*) visant à mettre en place une *joint-Venture* commerciale entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc., Virgin Atlantic Airways Limited, Air France et KLM ainsi que l'accord bilatéral de transition (Transition Agreement) associé qui sera conclu avec Delta Air Lines, Inc. ; et

— un Accord de Mise en Œuvre (*Implementation Agreement*) entre Air France-KLM, Air France-KLM Finance SAS, société Air France, KLM, Delta Air Lines, Inc., Virgin Atlantic Limited, Virgin Atlantic Airways Limited et Sir Richard Branson, concernant la réalisation de la transaction.

Delta Air Lines, Inc. étant administrateur d'Air France-KLM et de Virgin Atlantic, les contrats susvisés entrent dans le champ d'application de la procédure des conventions réglementées visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce. En effet, toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre, notamment, la société et l'un de ses administrateurs, que ce dernier soit directement ou indirectement intéressé, est soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'administration. Sont également soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration, les conventions intervenant entre la société et une entreprise, si l'un des administrateurs de la société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du Conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise.

Pour plus d'information concernant les accords de juillet 2017 entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc., et Virgin Atlantic, merci de vous reporter à la section *2.8.4 Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines* du présent Document de Référence.

Engagements relatifs à l'indemnité de départ au bénéfice de Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM

Le 16 août 2018, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a autorisé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, l'octroi d'une indemnité de départ au bénéfice de Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM dans certaines hypothèses de départ, notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou de démission forcée.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la base de l'indemnité de départ est équivalente à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (selon des modalités de calcul particulières faisant référence selon les cas au variable cible en cas de départ au cours des 24 premiers mois).

La base de l'indemnité sera affectée d'un coefficient (compris entre 0 et 100%) en fonction de la performance de l'intéressé, mesurée par référence au taux d'atteinte des critères de performance relatifs à la part variable annuelle de sa rémunération au cours des deux derniers exercices de son mandat (ou depuis sa nomination, dans l'hypothèse d'un départ intervenant au cours des deux premières années). Il appartiendra au Conseil d'administration de constater la réalisation de ces critères de performance.

Pour plus d'information, merci de vous reporter à la *section 2.5.2 La rémunération des dirigeants mandataires sociaux* du présent Document de Référence.

Engagements et conventions conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs

Aucun engagement et convention conclu et autorisé au cours d'exercices antérieurs n'a été poursuivi au cours du dernier exercice.

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

Le Conseil d'administration 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. Cette évaluation est pilotée par le Comité de nomination et de gouvernance. Il fait en outre appel, tous les trois ans, à un consultant extérieur indépendant.

Concernant l'année 2018, le Conseil d'administration a réalisé une auto-évaluation sous la forme d'un questionnaire soumis à chaque administrateur complété par des entretiens individuels afin d'apprécier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration, menés par un cabinet extérieur et étayés par un guide d'entretien spécifique. Les thèmes suivants ont été abordés au travers du questionnaire d'évaluation :

— la composition, l'organisation, le fonctionnement et la dynamique du Conseil d'administration et de ses Comités ;

— la relation entre le Conseil d'administration et la Direction Générale ;

— l'efficacité du Conseil d'administration et de ses Comités ;

— l'articulation des travaux du Conseil d'administration avec ceux des filiales d'Air France-KLM ;

— les principales évolutions et pistes d'amélioration.

Par ailleurs, les entretiens individuels avec chaque administrateur ont porté sur les thèmes suivants :

— analyse des enjeux du Conseil d'administration pour l'année 2019 ;

— analyse des domaines de compétence individuelle et des compétences à développer au sein du Conseil d'administration ;

— analyse des freins à la contribution individuelle aux travaux du Conseil d'administration.

Les résultats de l'évaluation ont été traités anonymement et ont donné lieu à une présentation et un débat lors de la réunion du Conseil d'administration du 12 mars 2019.

D'une façon générale, les administrateurs ont considéré que le fonctionnement du Conseil d'administration s'était amélioré depuis la précédente évaluation. Les points positifs suivants ont été dégagés :

— dissociation des pouvoirs entre le Président du Conseil d'administration et le Directeur général mieux adaptée à la taille et au fonctionnement du Conseil d'administration *(cf. section 2.2.2 Évolution de la gouvernance intervenue courant 2018: dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et Directeur général)* ;

— qualité de l'information reçue par les administrateurs ;

— processus d'intégration et de formation des nouveaux administrateurs ;

— secrétariat du Conseil d'administration, organisation, durée et logistique des séances du Conseil d'administration, ainsi que l'outil digital (BoardNox) de partage d'information ;

— fonctionnement des comités spécialisés du Conseil d'administration.

Au cours de l'année 2018, un ensemble d'actions a ainsi été mis en place à la suite de l'évaluation 2017 sur les thèmes suivants :

— renforcement des liens et de la coordination entre les trois Conseils d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM ;

— clarification des missions respectives des Conseils et des Comités d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM ;

— amélioration du programme d'intégration des nouveaux administrateurs ;

— renforcement de la convivialité au sein du Conseil d'administration ;

— rappel du rôle et des obligations de l'administrateur, notamment en matière de confidentialité ;

— poursuite de la diversification des intervenants extérieurs lors des séances du Conseil d'administration ;

— élargissement des thèmes traités au sein du Conseil d'administration vers de nouveaux sujets opérationnels et business ;

— préparation de l'information remise aux administrateurs plus en amont des séances et sous un format plus synthétique.

Les résultats de l'évaluation 2018 ont permis de dégager des pistes d'amélioration qui feront l'objet d'un suivis au cours de l'année 2019, notamment :

— améliorer le format et la préparation des réunions afin de mieux répondre aux défis du Groupe qui ont évolué au cours de l'année 2018 (durée, sujets à l'ordre du jour, envoi des documents) ;

— fournir plus d'informations aux administrateurs sur la concurrence, les relations sociales et les comparatifs extérieurs ;

— développer les débats sur les différentes questions et options stratégiques ;

— finaliser les travaux sur le plan de succession des dirigeants clés.

2.3.2 Activités et fonctionnement des Comités

Comité d'audit

96% de présence moyenne des administrateurs

5 réunions

67% d'administrateurs indépendants

8 membres

en moyenne **3 heures 10"** par réunions

Composition

Au 31 décembre 2018, le Comité d'audit est composé des huit membres suivants : Maryse Aulagnon (Présidente du Comité), Leni M.T. Boeren, Solenne Lepage, François Robardet, Paul Farges, Isabelle Parize, Isabelle Bouillot et Delta Air Lines, Inc. représentée par George Mattson.

Isabelle Parize, Isabelle Bouillot et Delta Air Lines, Inc. représentée par George Mattson ont rejoint le Comité d'audit le 5 décembre 2018.

Les membres du Comité d'audit bénéficient des compétences financières et comptables leur permettant d'exercer leurs fonctions.

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'au moins un membre indépendant, présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable, en la personne de Mme Aulagnon. En effet, cette dernière 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 sept 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 interne 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 Générale d'Air France-KLM ;
- les principaux risques financiers avec la Direction Générale d'Air France-KLM et les engagements hors bilan significatifs ;
- les commentaires et les recommandations des Commissaires aux comptes, y compris 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 le programme et les résultats des travaux de l'Audit interne afin de s'assurer, notamment, qu'en cas de dysfonctionnements relevés, les plans d'actions appropriés ont été mis en place et des suites ont été données. Le Comité échange avec les Commissaires aux comptes et examine leurs conclusions sur les comptes annuels et semestriels. Il porte également une attention particulière aux points d'audit identifiés par les Commissaires aux comptes et veille au respect des obligations légales et règlementaires en matière d'information comptable et financière.

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 règlementation 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 est également chargé d'examiner la politique financière, comptable et fiscale générale du Groupe et sa mise en œuvre. Il donne un avis sur les opérations financières significatives du Groupe.

Le Comité d'audit dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission ; il peut notamment se faire assister par des 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

Administrateur	Assiduité au Comité d'audit
Maryse Aulagnon Présidente du Comité d'audit	100%
Leni M.T. Boeren	80%
Anne-Marie Couderc Présidente du Comité de nomination et de gouvernance	100% (1)
Paul Farges	100% (2)
Louis Jobard	100% (3)
Solenne Lepage	100%
François Robardet	100%
Assiduité moyenne	**96%**

(1) Pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018.
(2) Pour la période du 15 mai au 31 décembre 2018.
(3) Pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018.

Au cours de l'exercice 2018, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois (comme en 2017) avec un taux de présence de ses membres de 96% (93% en 2017). La durée des séances était en moyenne de 3 heures.

Les questions suivantes ont notamment été examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2018 :

— Examen des comptes

Le Comité a examiné les comptes trimestriels, semestriels et annuels ainsi que le budget 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 2018, l'impact de la mise en œuvre des normes IFRS 9, 15 et 16, l'impact de l'évolution du prix du baril de pétrole, l'impact des mouvements sociaux et le rachat de la dette hybride.

L'examen des comptes par le Comité d'audit intervient généralement 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 chaque trimestre. Cette année, le Comité d'audit a également examiné les points de cadrage du budget 2019 en amont de l'examen du budget détaillé.

— Contrôle interne, gestion des risques et audit interne

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

La Société applique 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 a également revu les 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. Le Comité a également abordé la question du renouvellement ou de la nomination des Commissaires aux comptes dans le cadre du terme de leurs mandats et en application de la nouvelle obligation d'organiser un appel d'offre lors de la nomination d'un nouveau Commissaire aux comptes (article 16 du Règlement européen n° 537/2014 du 16 avril 2014).

— Approbation des services non audit

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 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. Cette année, le Comité d'audit a autorisé deux conventions avec les cabinets KPMG et Deloitte portant sur la mise en place des normes IFRS 9, 15 et 16 lors de l'exercice 2017 pour un budget de 975 000 € ainsi qu'une mission spéciale de revue de l'application des nouvelles normes IFRS sur la clôture du 1er trimestre 2018 pour 640 000 €.

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 2018 :

- suivi de la situation de trésorerie et de financement ;
- revue du plan de financement et des CAPEX ;
- revue des principaux litiges, des risques fiscaux et des risques financiers ;
- suivi de la mise en œuvre des normes IFRS 9, IFRS 15 et IFRS 16 ;
- revue du rapport de conformité (mission désormais dévolue au nouveau Comité de développement durable et de conformité) ;
- prévention et détection des fraudes ;
- suivi de l'activité des filiales du Groupe ;
- revue du rapport de gestion ;
- suivi de l'évolution des actifs et des passifs des fonds de pension de KLM.

Comité de rémunération

94% de présence moyenne des administrateurs

6 réunions

57% d'administrateurs indépendants

8 membres

Composition

Au 31 décembre 2018, le Comité de rémunération est composé des huit membres suivants : Jaap de Hoop Scheffer (Président du Comité), Isabelle Bouillot, Jean-Dominique Comolli, Isabelle Parize, Hans Smits, François Robardet, Maryse Aulagnon et Delta Air Lines, Inc. représentée par George Mattson.

Maryse Aulagnon et Delta Air Lines, Inc. représentée par George Mattson ont rejoint le Comité de rémunération le 5 décembre 2018.

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 membres du Comité exécutif et sur le niveau des rémunérations allouées à des personnes embauchées pour des durées limitées, lorsque le niveau de ces rémunérations est exceptionnellement élevé. Le Comité de rémunération étudie et émet son avis sur la politique menée en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ou tout autre programme d'intéressement de long terme.

Activité

Le Comité de rémunération s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2018 (trois réunions en 2017) avec un taux de présence de ses membres de 94% (89% en 2017).

Administrateur	Assiduité au Comité de rémunération
Jaap de hoop Scheffer Président du Comité de rémunération	100%
Isabelle Bouillot	100%
Jean-Dominique Comolli	100%
Isabelle Parize	100%
François Robardet	100%
Hans N.J. Smits	66%
Assiduité moyenne	**94%**

Au cours de l'exercice 2018 et compte tenu des évolutions au sein de la gouvernance, le Comité de rémunération a formulé des recommandations au Conseil d'administration concernant :

- les modalités d'attribution des jetons de présence aux administrateurs de la Société lors de sa séance du 12 février 2018 ;
- la politique de rémunération pour 2018 du Président-directeur général d'Air France-KLM, du Directeur général d'Air France, du Directeur général de KLM lors de ses séances du 12 février 2018 et du 12 mars 2018 ;
- la rémunération des membres du CDC pour la période de gouvernance de transition ainsi que la rémunération 2018 de la Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM pour 2018 lors de ses séances du 15 mai 2018 et du 29 octobre 2018 ;
- la rémunération 2018 et la politique de rémunération 2019 du nouveau Directeur général d'Air France-KLM lors de sa séance du 16 Août 2018 ;
- les modalités de départ du Directeur général d'Air France lors de sa séance du 24 septembre 2018.

Le Comité a également été consulté sur la rémunération 2018 du Directeur financier du Groupe. Il a également formulé des recommandations à M. Janaillac, en sa qualité de Président-directeur général concernant la rémunération des membres du directoire de KLM.

(cf. section 2.5 Rémunération des mandataires sociaux ci-après, établie avec le concours du Comité de rémunération*)*.

Comité de nomination et de gouvernance

94% de présence moyenne des administrateurs

12 réunions

67% d'administrateurs indépendants

3 membres

Composition

Au 31 décembre 2018, le Comité de nomination et de gouvernance est composé des trois membres suivants : Anne-Marie Couderc (Présidente 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 du Président du Conseil d'administration, des autres administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux d'Air France-KLM, ainsi que pour la succession des dirigeants mandataires sociaux, notamment en cas de vacance imprévisible. Il fait toutes propositions au Conseil d'administration sur la composition de celui-ci, après avoir, en tant que de besoin, diligenté les enquêtes utiles. Par ailleurs, le Comité de nomination et de gouvernance formule des recommandations au Conseil d'administration sur la nomination du Directeur général *(CEO)* des Filiales Principales. Il est également consulté par le Directeur général d'Air France-KLM sur la nomination des autres dirigeants mandataires sociaux (directeurs généraux délégués ou membres du directoire) et des membres du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance des Filiales Principales. Il établit le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il formule également des propositions au Conseil d'administration concernant la politique de diversité et de nomination des administrateurs.

Le Comité de nomination et de gouvernance fait des recommandations sur les principes de gouvernance du Groupe et revoit la cohérence de la gouvernance entre la Société et ses Filiales Principales.

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

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 2018, le Comité de nomination et de gouvernance s'est réuni douze fois (sept en 2017) avec un taux de présence de ses membres de 94% (100% en 2017).

Administrateur	Assiduité au Comité de nomination et de gouvernance
Anne-Marie Couderc Présidente du Comité de nomination et de gouvernance	100%
Jean-Dominique Comolli	100%
Alexander R. Wynaendts	82%
Assiduité moyenne	**94%**

Le Comité de nomination et de gouvernance a notamment traité les sujets suivants :

- les propositions relatives à l'évolution de la composition du Conseil d'administration à soumettre à l'Assemblée générale du 15 mai 2018 ;
- la mise en place d'une gouvernance de transition avec une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général et la création d'un CDC *(cf. section 2.2.2 Évolution de la gouvernance intervenue courant 2018: dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et Directeur général)*, à la suite à la démission de Jean-Marc Janaillac le 15 mai 2018 de ses fonctions de Président-directeur général ;
- le pilotage du processus de sélection d'un nouveau Directeur général pour Air France-KLM pour la mise en place d'une gouvernance pérenne ;
- le suivi du processus de recherche d'un nouveau Directeur général pour Air France parmi les candidatures internes et externes à la suite du départ de Franck Terner de ses fonctions de Directeur général d'Air France en date du 27 septembre 2018 ;
- la préparation d'un plan de succession des principaux dirigeants du Groupe avec l'aide d'un cabinet spécialisé. Le Comité a fait part de l'élaboration de ce plan au Conseil d'administration lors de sa réunion du 12 mars 2019. Ce plan sera revu et mis à jour régulièrement ;
- l'évolution de la composition des Comités en fonction de l'évolution de la Composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018 ;
- les recommandations sur la nomination et le renouvellement de membres du Conseil d'administration d'Air France et du Conseil de surveillance de KLM ;
- l'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration par les administrateurs mené de décembre 2018 à janvier 2019 *(pour plus de détails cf. section 2.3.1 Activités et fonctionnement du Conseil d'administration)*.

Comité de développement durable et de conformité

50% d'administrateurs indépendants

6 membres

Le Conseil d'administration a créé le 5 décembre 2018, sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, le Comité de développement durable et de conformité et a déterminé sa composition, ses missions et ses règles de fonctionnement. La première réunion de ce Comité a eu lieu le 11 février 2019.

Composition

Le Comité de développement durable et de conformité est composé des six membres suivants : Anne-Marie Idrac (Présidente du Comité), Mathi Bouts, Bing Tang, Patrick Vieu, Karim Belabbas et Leni Boeren.

Missions

Le Comité de développement durable et de conformité assiste le Conseil d'administration dans la revue des politiques du Groupe en matière de conformité et de développement durable. Il s'assure de la promotion de la création de valeur par le Groupe sur le long-terme et ainsi de la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux des activités dans la définition de la stratégie du Groupe en émettant des recommandations au Conseil d'administration.

Le Comité de développement durable et de conformité a ainsi pour mission :

- de revoir la politique RSE du Groupe et sa mise en œuvre ;
- d'examiner les risques extra-financiers en particulier sur les questions environnementales, sociales et sociétales ;
- de revoir la déclaration de performance extra financière prévue à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce incluant notamment les critères de performance extra-financiers ;
- de revoir le programme de conformité du Groupe et le suivi de sa mise en œuvre conformément au Code AFEP-MEDEF.

Le Comité de développement durable et de conformité peut également prendre en charge toutes les questions que le Conseil d'administration veut bien lui soumettre.

Activité

Le Comité de développement durable et de conformité a été créé le 5 décembre 2018. Sa première réunion s'est tenue le 11 février 2019.

2.4 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DISPOSITIONS ÉCARTÉES DU CODE AFEP-MEDEF (« COMPLY OR EXPLAIN »)

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
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.
Cessation du Contrat de travail du mandataire social	
« Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une société du Groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission. *Lorsque le contrat de travail est maintenu, celui-ci est suspendu conformément à la jurisprudence. »* (paragraphe 21.1 du Code AFEP-MEDEF)	Dans le cadre de la période de gouvernance de transition (du 15 mai au 17 septembre 2018), M. Frédéric Gagey a été nommé à titre provisoire Directeur général d'Air France-KLM, tout en continuant à exercer en parallèle ses fonctions de Directeur Général Adjoint Finances d'Air France-KLM. M. Gagey ayant vocation à continuer à exercer ses fonctions de Directeur Général Adjoint Finance une fois la période de gouvernance de transition terminée, son contrat de travail attaché à ses fonctions de Directeur Général Adjoint Finances a été maintenu. Il a toutefois été suspendu pendant la période de transition.
Rémunération variable annuelle des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	
« Le Conseil peut décider d'attribuer une rémunération variable annuelle dont le paiement peut, le cas échéant, être différé. *Les règles de fixation de cette rémunération doivent être cohérentes avec l'évaluation faite annuellement des performances des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et avec la stratégie de l'entreprise. Elles dépendent de la performance du dirigeant et du progrès réalisé par l'entreprise. (...) »* (paragraphe 24.3.2 du Code AFEP-MEDEF)	La rémunération variable du Directeur général d'Air France-KLM pour l'année 2018 ne comporte pas de critère de performance, compte tenu du fait que sa prise de fonctions est intervenue dans la dernière partie de l'exercice 2018.

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées	Justifications
Part d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration	
« La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. » (paragraphe 8.3 du Code AFEP-MEDEF)	Depuis le 26 février 2019 la situation de M. Jaap de Hoop Scheffer, représentant de l'État néerlandais, a évolué à la suite de l'entrée au capital de ce dernier qui est devenu le premier actionnaire d'Air France-KLM aux côtés de l'État français avec 14 % du capital. Ainsi, après avoir examiné la situation de M. Jaap de Hoop Scheffer au 25 mars 2019 au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, et sur recommandation du Comité de nomination et de gouvernance, le Conseil d'administration considère que M. Jaap de Hoop Scheffer ne peut plus être qualifié d'administrateur indépendant. La part d'administrateurs indépendants à la date du présent Document de Référence est donc de 47 %, soit en dessous du seuil de 50 % prévu par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés non contrôlées. Cet écart est dû à une situation exceptionnelle, nouvelle, liée à l'entrée au capital d'un partenaire du Groupe, l'État néerlandais, qui disposait déjà d'un représentant au sein du Conseil d'administration d'Air France-KLM en vertu des accords de gouvernance de 2003. Toutefois, cette situation est provisoire.
Comité de rémunération	
« Il est recommandé que le président du comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre. » (paragraphe 17.1 du Code AFEP-MEDEF)	Comme indiqué ci-dessus, M. Jaap de Hoop Scheffer ne peut plus être considéré comme indépendant au regard des critères du Code AFEP-MEDEF. À la date du présent Document de Référence, le Président du Comité de rémunération n'est donc plus indépendant. Toutefois, cette situation est provisoire.

2.5 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

2.5.1 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 950 000 euros par l'Assemblée générale du 15 mai 2018.

Les modalités d'attributions des jetons de présence aux administrateurs appliquées au titre de l'exercice 2018, 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 février 2018 conformément aux propositions du Comité de rémunération, sont les suivantes :

- 15 000 euros de partie fixe ;
- 25 000 euros de partie variable prépondérante basée sur l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration (19 réunions en 2018) et aux Assemblées générales des actionnaires (une Assemblée générale en 2018) ;
- des jetons de présence supplémentaires sont par ailleurs attribués aux administrateurs non-résidents (7 000 euros).

Des jetons spécifiques sont attribués aux Présidents et membres des Comités :

- 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.

Pour tout administrateur entrant ou sortant au cours de l'exercice 2018 : les jetons de présence sont calculés au prorata du nombre de réunions du Conseil d'administration, de Comités et d'Assemblées générales tenues sur la période au cours de laquelle l'administrateur était en fonction.

Au titre de la répartition susvisée, tous les administrateurs, à l'exception du Président du Conseil d'administration et du Directeur général, reçoivent des jetons de présence conformément aux modalités d'attribution fixées par le Conseil d'administration.

Compte-tenu du nombre très important de réunions extraordinaires du Conseil d'administration qui ont eu lieu au cours de l'exercice 2018 dans le cadre de la période de gouvernance de transition et de l'investissement des différents administrateurs pour la participation à ces réunions, le Conseil d'administration a procédé, lors de sa réunion du 29 octobre 2018, à une attribution exceptionnelle et supplémentaire de jetons de présence (dans le cadre de l'enveloppe votée en assemblee générale) selon les modalités suivantes :

- un montant variable de 7500 euros maximum attribué à chacun des membres du Conseil d'administration calculé au *prorata* de sa présence aux réunions extraordinaires du Conseil d'administration tenues pendant la période de transition (soit, à compter du 16 mai 2018), à l'exclusion de la Présidente du Conseil d'administration et du Directeur général.

Modalités d'attribution et de versement des jetons de présence aux représentants de l'État et administrateurs nommés sur proposition de l'État français

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

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

Depuis l'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2015, conformément à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 et de l'article 1 de l'arrêté ministériel du 18 décembre 2014, tel que modifié par l'arrêté ministériel du 5 janvier 2018, les règles suivantes s'appliquent :

- pour les administrateurs désignés directement par l'État français, 100% des jetons sont versés à l'État français (art. 5 de l'ordonnance) ;
- 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 français, 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 :
    - 15% versés à l'État,
    - 85% versés directement à l'administrateur (avec application des charges sociales et fiscales).

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

Les montants des jetons de présence et autres rémunérations versés au titre des exercices 2018 et 2017 aux administrateurs autres que les dirigeants mandataires sociaux ont été les suivants :

		Montant des rémunérations attribuées (en euros)	
	Taux de participation aux réunions du Conseil et à l'Assemblée générale (exercice 2018) (1)	Au titre de l'exercice 2018	Au titre de l'exercice 2017
Anne-Marie Couderc (2)	100%	**25 042**	51 654
Benjamin Smith (3)	100%	**n/a**	n/a
Peter Hartman (4)	n/a	**n/a**	30 385
Maryse Aulagnon	89%	**55 797**	46 231
Karim Belabbas (5)	100%	**47 500**	24 615
Leni M.T. Boeren	95%	**60 113**	39 615
Isabelle Bouillot	100%	**52 500**	41 154
Mathi Bouts (6)	95%	**45 684**	16 231
Jean-Dominique Comolli	100%	**57 500**	48 077 (9)
Delta Air Lines, Inc.	100%	**54 500**	16 231
Paul Farges (5) (7)	91% (1)	**32 281**	n/a
Jaap de Hoop Scheffer	84%	**55 910**	50 654
Anne-Marie Idrac	89%	**43 797**	6 154
Louis Jobard (5) (8)	100% (1)	**20 042**	48 000
Solenne Lepage	100%	**55 500**	48 000 (10)
Isabelle Parize	84%	**53 410**	48 154
Antoine Santero (2) (3)	n/a	**n/a**	13 462
Patrick Vieu	100%	**47 500**	38 077 (10)
Hans Smits	68%	**47 320**	40 462
Bing Tang	58%	**40 759**	14 308
Alexander R. Wynaendts	74%	**51 850**	46 231
François Robardet (5)	100%	**60 500**	53 000
Total		**907 505**	**720 695**

(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 2018.
(2) Mme Anne-Marie Couderc a perçu des jetons de présence en sa qualité d'administrateur pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018. Sa rémunération en qualité de Présidente du Conseil d'administration perçue depuis le 15 mai 2018 est détaillée en Section 2.5.2.4.
(3) M. Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM a été nommé administrateur le 5 décembre 2018. Il ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur.
(4) Administrateur jusqu'au 16 mai 2017.
(5) Les administrateurs représentant les salariés actionnaires et l'administrateur représentant les salariés français nommé par le Comité de Groupe Français 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.
(6) M. Mathi Bouts perçoit une rémunération au titre de son contrat de travail avec KLM, sans lien avec son mandat social au sein d'Air France-KLM.
(7) Administrateur depuis le 15 mai 2018.
(8) Administrateur jusqu'au 15 mai 2018.
(9) M. Comolli ayant été nommé sur proposition de l'État, conformément aux dispositions de l'article 6-V de l'ordonnance du 20 août 2014 modifiée par l'article 10 de la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 et de l'article 1 de l'arrêté ministériel du 18 décembre 2014 tel que modifié par l'arrêté ministériel du 5 janvier 2018, et n'étant pas agent public de l'État, 15% du montant de ses jetons de présence est versé à la Direction Générale des Finances Publiques, les 85% restants étant directement versés à M. Comolli.
(10) Montant versé à la Direction Générale des Finances Publiques.

2.5.2 La rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2018

2.5.2.1 Principes généraux

Les rémunérations du Président du Conseil d'administration et du Directeur général sont fixées par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

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 Directeur général sur la rémunération du Directeur général adjoint Finance du Groupe et revoit la rémunération des membres du directoire de KLM.

Le Comité de rémunération formule et revoit chaque année ces politiques de rémunération, en lien avec les objectifs de performance.

Ces politiques de rémunération définissent 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 d'une part, au Président du Conseil d'administration et, d'autre part, au Directeur général. L'ensemble de ces éléments sont détaillés dans la présente section *(Voir sections 2.5.2.2 et suivants)*, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Du fait de l'adoption de la nouvelle gouvernance du Groupe en cours d'année 2018, et au regard du profil et de l'expérience internationale de M. Smith, Directeur général d'Air France-KLM à compter du 17 septembre 2018, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a estimé qu'il était nécessaire de modifier le cadre de la rémunération du Directeur général du Groupe qui avait été votée à l'Assemblée générale du 15 mai 2018, et qui était de fait devenu inapplicable. Dans le cadre de la législation applicable aux dirigeants de sociétés cotées françaises, les actionnaires d'Air France-KLM seront appelés à s'exprimer sur l'ensemble des éléments de la rémunération de M. Smith lors de l'assemblée générale annuelle du 28 mai 2019, aussi bien au titre de 2018 (vote ex-post) qu'au titre de la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration début 2019 (vote ex-ante). Il est rappelé que le versement des éléments variables de cette rémunération 2018 reste suspendu à l'issue de ce vote.

Éléments de rémunération 2018

Les éléments de la rémunération versés ou attribués aux différents mandataires sociaux d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2018, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2019 en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce sont détaillés ci-après :

- rémunération versée ou attribuée à M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général d'Air France-KLM jusqu'au 15 mai 2018 ;
- rémunération versée ou attribuée à Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018 ;
- rémunération versée ou attribuée à M. Frédéric Gagey, Directeur général du 15 mai au 17 septembre 2018 ; et
- rémunération versée ou attribuée à M. Benjamin Smith, Directeur général à compter du 17 septembre 2018.

2.5.2.2 Rémunération de M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général d'Air France-KLM jusqu'au 15 mai 2018

Structure de rémunération

La rémunération de M. Janaillac, Président-directeur général d'Air France-KLM pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018 est composée des trois éléments suivants :

1. une rémunération fixe ;
2. une rémunération variable à court terme liée à la performance de l'exercice écoulé ; et
3. une rémunération variable à long terme.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe de M. Jean-Marc Janaillac en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM pour la période allant du 1er janvier au 15 mai 2018, s'est élevée à 225 000 euros en 2018 (correspondant à une rémunération fixe annuelle de 600 000 euros).

Rémunération variable annuelle

La part variable représente un pourcentage de la part fixe, dont le montant est déterminé en fonction de critères de performance. Ces critères de performance sont fixés et leur atteinte est appréciée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération.

Lors de sa réunion du 14 mars 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a arrêté les critères de performance pour l'exercice 2018 qui ont été ensuite approuvés par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2018 dans le cadre de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce *(Say on pay ex ante)*. Ces critères sont les suivants :

	Répartition de la part variable	
	Cible : 70% de la rémunération fixe	Maximum : 100% de la rémunération fixe
Performance quantitative : Résultat d'exploitation d'Air France-KLM *(COI - Current Operating Income)*	35%	50%
Performance quantitative : Dette Nette Ajustée (1) (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)	7%	10%
Performance qualitative		
— définition d'un nouveau plan stratégique à moyen-terme pour Air France-KLM et de réduction des coûts unitaires	12%	17%
— succès dans la mise en œuvre de nouvelles alliances stratégiques internationales conformément aux objectifs définis dans le business plan	6%	9%
— amélioration de l'efficacité de la gouvernance du Groupe	10%	14%

(1) La définition prendra en compte l'adoption par le Groupe de la norme IFRS 16.

Appréciation des critères de performance 2018 pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018 :

La performance quantitative relative aux critères financiers (COI et dette nette ajustée) a été évaluée sur la base des règles suivantes, inchangées par rapport à l'année dernière :

COI – % d'atteinte par rapport au budget	% d'atteinte du critère
Niveau 1. <80% du budget	0%
Niveau 2.	proportionnel
Niveau 3. 100% du budget	100%
Niveau 4.	proportionnel
Niveau 5. >120% du budget	143%

Dette nette ajustée (en millions d'euros)	% d'atteinte du critère
Niveau 1. > montant fixé au budget +300 millions d'euros	0%
Niveau 2.	proportionnel
Niveau 3. = au montant fixé au budget	100%
Niveau 4.	proportionnel
Niveau 5. < montant fixé au budget -300 millions d'euros	143%

Au-delà des règles décrites ci-dessus, la performance des concurrents sur la marge opérationnelle courante et l'évolution du cours de l'action est également prise en compte dans l'appréciation finale de la performance des critères quantitatifs. Ainsi, le pourcentage d'atteinte des critères quantitatifs peut être ajusté, en fonction de l'écart de performance entre IAG et Lufthansa.

La performance qualitative est appréciée sur la base des règles suivantes :

Critères qualitatifs Performance	% d'atteinte du critère
1. Objectif non atteint	0%
2. Objectif partiellement atteint	50%
3. Objectif atteint	100%
4. Objectif dépassé	110%
5. Objectif largement dépassé	125%

Sur la base de ces règles, l'atteinte des critères pour 2018 au titre de la période du 1er janvier au 15 mai 2018 a été fixée de la façon suivante :

	Atteinte des critères de performance en 2018	
	Performance réalisée en 2018 (1)	**Appréciation des critères de performance**
Performance quantitative : Résultat d'exploitation d'Air France-KLM *(COI - Current Operating Income)*	3%	Ce pourcentage prend en compte le niveau de COI atteint par le Groupe et la performance relative par rapport aux concurrents.
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)	10%	Les objectifs sur ce critère ont été dépassés. Ainsi, le montant alloué au titre de ce critère a été fixé au maximum, soit 10% de la rémunération fixe.
Performance qualitative		
— définition d'un nouveau plan stratégique à moyen-terme pour Air France-KLM et de réduction des coûts unitaires	6%	La préparation d'un plan stratégique à moyen-terme a été effectuée et le résultat des travaux des équipes a été présenté au Conseil stratégique du 26 et 27 juin 2018. Toutefois, ce plan stratégique n'a pas été présenté au marché ni formellement approuvé par le Conseil d'administration en raison du départ de M. Janaillac. Le pourcentage d'atteinte sur le critère de réduction des coûts unitaires a été fixé à 0%, l'objectif annoncé au marché n'ayant pas été atteint.
— succès dans la mise en œuvre de nouvelles alliances stratégiques internationales conformément aux objectifs définis dans le business plan	9%	Le montant alloué au titre de ce critère a été fixé à 9% de la rémunération fixe. Les accords permettant de mettre en œuvre l'alliance Transatlantique entre Delta Air Lines, Inc., Virgin et Air France-KLM ont été signés. Les premiers résultats de l'alliance avec Jet Airways sont positifs.
— amélioration de l'efficacité de la gouvernance du Groupe	0%	Compte tenu des circonstances du départ de M. Janaillac, la performance sur ce critère a été fixée à zéro.

(1) L'atteinte des critères de performances permet de déterminer le pourcentage de la rémunération fixe pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018.

Sur la base de ce qui précède, le Conseil d'administration d'Air France-KLM, lors de sa réunion du 19 février 2019, a arrêté la rémunération variable annuelle de Jean-Marc Janaillac en sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018 à 63 000 euros sur la base de la performance réalisée.

Le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation préalable des éléments de rémunération susvisés de Jean-Marc Janaillac par l'Assemblée générale des actionnaires d'Air France-KLM qui se réunira le 28 mai 2019 dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Rémunération long terme

Lors de sa réunion du 14 mars 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a attribué des unités de performance (*phantom shares*) au Président-directeur général dont l'acquisition était soumise à une condition de présence et à des conditions de performance évaluées sur une période de trois ans. Le dispositif a été approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2018 dans le cadre de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce *(Say on pay ex ante)*.

En raison de la démission de M. Jean-Marc Janaillac de ses fonctions de Président-directeur général le 15 mai 2018, les unités de performance qui lui ont été attribuées au titre de l'exercice 2018 sont devenues caduques et M. Janaillac n'a bénéficié d'aucune rémunération variable à long terme.

Récapitulatif de la rémunération de Jean-Marc Janaillac pour l'exercice 2018 au titre de la période du 1er janvier au 15 mai 2018

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à Jean-Marc Janaillac, en sa qualité de Président-directeur général jusqu'au 15 mai 2018, une rémunération fixe *prorata temporis* d'un montant de 225 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 63 000 euros, soit une rémunération totale de 288 000 euros perçue au titre de l'exercice 2018, pour la période allant du 1er janvier au 15 mai 2018. À la suite de sa démission le 15 mai 2018, M. Jean Marc Janaillac n'a perçu aucune unité de performance.

Aucune indemnité de départ n'a été versée à M. Jean-Marc Janaillac.

2.5.2.3 Présentation de la structure de rémunération de M. Gagey, Directeur général d'Air France-KLM du 15 mai au 17 septembre 2018

Conformément aux décisions du Conseil d'administration du 15 mai 2018 et du 29 octobre 2018 ; M. Gagey a reçu pour l'exercice de ses fonctions de Directeur général d'Air France-KLM au cours de la période intérimaire allant du 15 mai au 17 septembre 2018 un montant de rémunération fixe équivalent à sa rémunération fixe de Directeur général adjoint Finances *prorata temporis* pour la période de gouvernance de transition (du 15 mai au 17 septembre), augmenté d'un montant total de 50 000 euros, soit une rémunération fixe totale de 250 000 euros.

M. Gagey n'a bénéficié d'aucune rémunération variable au titre de ses fonctions de Directeur général pendant la période de gouvernance de transition.

2.5.2.4 Présentation de la structure de rémunération de Mme Couderc, Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018

Conformément aux décisions du Conseil d'administration du 15 mai 2018 et du 29 octobre 2018, la rémunération fixe annuelle de la Présidente du Conseil d'administration a été fixée à 200 000 euros. Cette rémunération n'est pas assortie de jetons de présence ni d'une part variable.

Mme Couderc a ainsi perçu une rémunération fixe de 125 000 euros calculée *prorata temporis* sur la base de sa rémunération fixe annuelle pour l'exercice de ses fonctions de Présidente du Conseil d'administration au titre de la période allant du 15 mai au 31 décembre 2018.

2.5.2.5 Rémunération de M. Smith, Directeur général d'Air France-KLM à compter du 17 septembre 2018

Structure de rémunération

Du fait de l'adoption de la nouvelle gouvernance du Groupe en cours d'année 2018, et au regard du profil et de l'expérience internationale de M. Smith, Directeur général d'Air France-KLM à compter du 17 septembre 2018, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a estimé qu'il était nécessaire de modifier le cadre de la rémunération du Directeur général du Groupe qui avait été voté à l'Assemblée générale du 15 mai 2018, et qui était de fait devenu inapplicable.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration a examiné les pratiques de rémunération des fonctions similaires dans les compagnies aériennes internationales concurrentes et pris en considération la rémunération versée à M. Smith pour ses fonctions chez Air Canada, ainsi que sa situation de résident au Canada qui nécessite de pourvoir à son installation en France. Le Conseil d'administration a ainsi arrêté comme suit la rémunération de M. Smith en sa qualité de Directeur général, lors de sa séance du 16 août 2018.

Élément	Modalités de paiement	Montants	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	100% en espèces	900 000 euros	Cette rémunération a été fixée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 août 2018. M. Smith ayant pris ses fonctions le 17 septembre 2018, un *prorata* a été appliqué à ce montant.
Rémunération variable annuelle	100% en espèces versés après approbation de l'Assemblée générale du 28 mai 2019	366 667 euros	Le montant de la rémunération variable de M. Smith en sa qualité de Directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêtée à 366 667 € par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 août 2018. Ce montant n'est pas soumis à des critères de performance, compte-tenu de la date de sa prise de fonction (17 septembre 2018). Le versement du montant de 366 667 € est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2019.
Rémuneration variable long terme	Unités de performance attribuées sous réserve d'une condition de présence de trois ans	Le montant maximal d'unités de performance attribuées représente 333 000 euros.	M. Smith s'est vu attribuer, en sa qualité de Directeur général, des unités de performances correspondant à un montant de 333 000 euros, payables en 2021 sous réserve d'une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité, ou dans certaines hypothèses de départ contraint. Le nombre d'unités de performance attribuées en 2018 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 17 août 2018, et leur paiement en 2021 (sous réserve de la condition de présence) sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice 2020.

Rémunération fixe et variable annuelle

La rémunération fixe annuelle brute au titre de l'exercice 2018 de M. Smith en sa qualité de Directeur général a été fixée à 900 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 août 2018. M. Smith a ainsi perçu une rémunération fixe pour la période du 17 septembre au 31 décembre 2018 d'un montant *prorata temporis* de 262 500 euros.

M. Smith a, comme annoncé le 17 septembre 2018, investit près de la moitié de sa rémunération fixe annuelle en actions Air France-KLM par le biais de l'achat de 50 000 actions Air France-KLM.

M. Smith bénéficie d'une rémunération variable de 366 667 euros qui n'a pas été soumise à des critères de performance, compte-tenu de la date de sa prise de fonction (17 septembre 2018).

Pour rappel, la structure de rémunération 2018 de M. Smith, incluant le principe de sa rémunération variable et décidée par le Conseil d'administration d'Air France-KLM du 16 août 2018, n'a pas pu être soumise à un vote préalable des actionnaires d'Air France-KLM. Sa rémunération variable fera toutefois l'objet d'un vote dit *ex post* lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2019, étant rappelé que son versement reste suspendu à l'issue de ce vote.

Plan de rémunération long terme

Le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 16 août 2018, attribué à M. Smith au titre de l'exercice 2018 pour la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018, des unités de performance correspondant à un montant de 333 000 euros, payables en 2021 sous réserve d'une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité, ou dans certaines hypothèses de départ contraint. Cette rémunération long terme, qui n'a pas été soumise à des conditions de performance (à la différence de la rémunération long terme 2019 présentée en *section 2.5.2.6*) correspond à une rémunération fixe différée sous réserve que M. Smith exerce toujours ses fonctions au moment du versement de cette rémunération.

Le nombre d'unités de performance attribuées en 2018 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 17 août 2018, et leur paiement en 2021 (sous réserve de la condition de présence) sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice 2020.

Conformément à la loi, le paiement de la partie variable 2018 et des unités de performance reste subordonné au vote de l'Assemblée générale.

Indemnité de départ

Dans certaines hypothèses de départ contraint (notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou de démission forcée), le Conseil d'administration a octroyé à M. Smith, en application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, une indemnité de départ.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la base de l'indemnité de départ est équivalente à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (selon des modalités de calcul particulières faisant référence selon les cas au variable cible en cas de départ au cours des 24 premiers mois).

La base de l'indemnité sera affectée d'un coefficient (compris entre 0 et 100%) en fonction de la performance de l'intéressé, mesurée par référence au taux d'atteinte des critères de performance relatifs à la part variable annuelle de sa rémunération au cours des deux derniers exercices de son mandat (ou depuis sa nomination, dans l'hypothèse d'un départ intervenant au cours des deux premières années). Il appartiendra au Conseil d'administration de constater la réalisation de ces critères de performance.

Cette indemnité de départ sera soumise l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires d'Air France-KLM qui se réunira le 28 mai 2019.

Conformément aux dispositions de l'article L 225-42-1 du Code de commerce, la décision du Conseil d'administration appréciant la réalisation des conditions de performance le moment venu sera rendue publique selon les modalités et délais fixés par la réglementation en vigueur.

Avantages en nature

M. Smith a par ailleurs bénéficié pendant la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018, d'avantages en nature usuels (voiture de fonction avec chauffeur, régime de retraite complémentaire bénéficiant à l'ensemble du personnel du Groupe, complémentaire santé et prévoyance invalidité, mise à disposition de billets d'avion, assurance responsabilité civile du dirigeant) ainsi que d'avantages se rattachant à la politique en vigueur au sein du Groupe en matière d'expatriation et de mobilité de ses cadres dirigeants (indemnité de logement, prise en charge de frais liés au déménagement, de frais de scolarité et de certains frais de conseils).

Autres

M. Smith ne bénéficie d'aucun contrat de travail, d'aucune retraite chapeau, d'indemnité de non-concurrence, ni de stock-options ou d'actions gratuites.

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 2018	Exercice 2017
M. Janaillac, Président-directeur général jusqu'au 15 mai 2018		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	**288 000** (1)	1 110 000
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	**288 000** (1)	**1 110 000**

(1) Pour la période allant du 1er janvier au 15 mai 2018.

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
M. Gagey, Directeur général du 15 mai au 17 septembre 2018		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	**250 000** (1)	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	**250 000** (1)	**N/A**

(1) Pour la période allant du 15 mai au 17 septembre 2018.

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
Mme Couderc, Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	**125 000** (1)	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	**125 000** (1)	**N/A**

(1) Pour la période allant du 15 mai au 31 décembre 2018.

(en euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
M. Smith, Directeur général à compter du 17 septembre 2018		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	**629 167** (1)	N/A
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	**333 000** (2)	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	**962 167**	**N/A**

(1) Rémunération fixe et variable pour la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018.
(2) Unités de performance payables en 2021 sous réserve d'une condition de présence de trois ans.

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général jusqu'au 15 mai 2018	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	**225 000** (1)	**225 000** (2)	600 000	600 000
Rémunération variable	**63 000** (1)	**510 000** (3)	510 000	252 167
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	**288 000**	**735 000**	**1 110 000**	**852 167**

(1) Pour la période allant du 1er janvier au 15 mai 2018.
(2) Versement de la rémunération fixe au titre de l'exercice 2018 pour la période allant du 1er janvier au 15 mai 2018.
(3) Versement de la rémunération variable au titre de l'exercice 2017.

M. Gagey, Directeur général du 15 mai au 17 septembre 2018	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	**250 000** (1)	**250 000** (2)	N/A	N/A
Rémunération variable	**N/A**	**N/A**	N/A	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	**250 000**	**250 000**	**N/A**	**N/A**

(1) Pour la période allant du 15 mai au 17 septembre 2018.
(2) Versement de la rémunération fixe au titre de l'exercice 2018 pour la période allant du 15 mai au 17 septembre 2018.

Mme Couderc, Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	**125 000** (1)	**125 000** (2)	N/A	N/A
Rémunération variable	**N/A**	**N/A**	N/A	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	**125 000**	**125 000** (1)	**N/A**	**N/A**

(1) Pour la période allant du 15 mai au 31 décembre 2018.
(2) Versement de la rémunération fixe au titre de l'exercice 2018 pour la période allant du 15 mai 2018 au 31 décembre 2018.

M. Smith, Directeur général à compter du 17 septembre 2018	Exercice 2018		Exercice 2017	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	**262 500** (1)	**262 500** (2)	N/A	N/A
Rémunération variable	**366 667** (1)	**N/A**	N/A	N/A
Rémunération variable long terme	**333 000** (1)	**N/A**	N/A	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	**962 167**	**262 500**	**N/A**	**N/A**

(1) Pour la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018.
(2) Versement de la rémunération fixe au titre de l'exercice 2018 pour la période allant du 17 septembre 2018 au 31 décembre 2018.

Tableau récapitulatif de la situation des 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	
Dirigeants mandataires sociaux	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Jean-Marc Janaillac **Président directeur-général**								
Date de début du mandat : 4 juillet 2016		X		X		X		X
Date de fin du mandat : 15 mai 2018		X		X		X		X
M. Gagey, Directeur-général								
Date de début du mandat : 15 mai 2018		X (1)		X		X		X
Date de fin du mandat : 17 septembre 2018		X (1)		X		X		X
Mme Couderc, **Présidente du Conseil d'administration**								
Date de début du mandat : 15 mai 2018		X		X		X		X
M. Smith, Directeur-général								
Date de début du mandat : 17 septembre 2018		X		X	X			X

(1) Le contrat de travail de M. Gagey relatif à ses fonctions de Directeur Général Adjoint Finance a été suspendu pendant la période où il a exercé ses fonctions de Directeur général soit du 15 mai au 17 septembre 2018.

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

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.

Éléments de la rémunération soumis au vote de l'Assemblée générale

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les éléments de la rémunération versée ou attribuée au titre de l'exercice 2018 à :

- M. Janaillac, en sa qualité de Président-directeur général jusqu'au 15 mai 2018 ;
- M. Gagey, en sa qualité de Directeur général du 15 mai au 17 septembre 2018 ;
- Mme Couderc en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018 ; et
- M. Smith, en sa qualité de Directeur général à compter du 17 septembre 2018 ;

seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2019.

Rémunération de M. Jean-Marc Janaillac au titre de l'exercice 2018, pour la période allant du 1er janvier au 15 mai 2018

Les éléments de rémunération concernés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général au titre de l'exercice 2018, pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	225 000 € (montant versé)	La rémunération fixe annuelle brut de M. Janaillac en sa qualité de Président-directeur général a été fixée à 600 000 euros (inchangée par rapport à 2017) par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 15 février et du 14 mars 2018, pour la troisième année consécutive. M. Janaillac ayant quitté ses fonctions le 15 mai 2018, un *prorata* a été appliqué à ce montant.
Rémunération variable annuelle	63 000 €	Le montant de la rémunération variable annuelle de M. Janaillac en sa qualité de Président-directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêté à 63 000 euros par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 15 février et du 14 mars 2018. Ce montant correspond à : — 3% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée au COI Air France-KLM ; — 10% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée à la dette nette ajustée ; — 6% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la définition d'un nouveau plan stratégique à moyen-terme pour Air France-KLM et de réduction des coûts unitaires ; — 9% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la consolidation et au développement des alliances internationales du groupe ; — 0% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à l'efficacité de la gouvernance du Groupe.

Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général au titre de l'exercice 2018, pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable long terme	N/A	Lors de sa réunion du 14 mars 2018, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, attribué des unités de performance (*phantom shares*) à M. Janaillac. Le montant de ces unités de performance est déterminé par référence à la valeur de l'action d'Air France-KLM au terme d'une période de trois ans, et ce, sous réserve du respect d'une condition de présence et d'une condition de performance évaluées sur une période de trois ans. M. Janaillac ayant quitté ses fonctions avant que la condition de présence de trois ans ne soit remplie, il ne bénéficie d'aucune rémunération variable long terme.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Janaillac n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération variable exceptionnelle	N/A	M. Janaillac n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2018.
Jetons de présence	N/A	M. Janaillac n'a pas perçu de jetons de présence.
Avantages de toute nature	N/A	Les moyens matériels mis à disposition de M. Janaillac n'étaient pas, en pratique, dissociables de l'exercice de ses fonctions de Président-directeur général.
Indemnité de départ	N/A	M. Janaillac n'a bénéficié d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Janaillac n'a bénéficié d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Janaillac n'a bénéficié d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.

Rémunération de M. Gagey au titre de l'exercice 2018, pour la période allant du 15 mai au 17 septembre 2018

Les éléments de rémunération concernés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Éléments de la rémunération versés ou attribués à M. Gagey, Directeur général pour la période du 15 mai au 17 septembre 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	250 000 € (montant versé)	Lors de ses réunions du 15 mai et du 29 octobre 2018, le Conseil d'administration a décidé de verser à M. Gagey en sa qualité de Directeur général une rémunération fixe correspondant à sa rémunération de Directeur général adjoint finances pour la période de gouvernance de transition (du 15 mai au 16 septembre 2018), augmentée d'un montant de 50 000 euros.
Rémunération variable annuelle	N/A	M. Gagey n'a bénéficié d'aucune rémunération variable en tant que Directeur général pendant la période de gouvernance de transition.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Gagey n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Gagey n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2018. M. Gagey n'a bénéficié d'aucun élément de rémunération de long terme.
Jetons de présence	N/A	M. Gagey n'a pas perçu de jetons de présence.
Avantages de toute nature	N/A	Les moyens matériels mis à disposition de M. Gagey (par exemple, une voiture de fonctions) n'étaient pas, en pratique, dissociables de l'exercice de ses fonctions de Directeur général.
Indemnité de départ	N/A	M. Gagey n'a bénéficié d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Gagey n'a bénéficié d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Gagey n'a bénéficié d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.

Rémunération de Mme Couderc au titre de l'exercice 2018, pour la période allant du 15 mai au 31 décembre 2018

Les éléments de rémunération concernés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Éléments de la rémunération versée ou attribuée à Mme Couderc au titre de l'exercice 2018, Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	125 000 € (montant versé)	La rémunération fixe annuelle brute de Mme Couderc en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 15 mai et 29 octobre 2018. Mme Couderc ayant pris ses fonctions le 15 mai 2018, un *prorata* a été appliqué à ce montant : la rémunération fixe versée à Mme Couderc au titre de l'exercice 2018 a ainsi été calculée *prorata temporis* sur la base de la rémunération fixe annuelle pour la période allant du 15 mai au 31 décembre 2018.
Rémunération variable annuelle	N/A	Mme Couderc ne bénéfice d'aucune rémunération variable annuelle
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Mme Couderc ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Mme Couderc ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2018. Mme Couderc ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.
Jetons de présence	N/A	Mme Couderc ne perçoit pas de jetons de présence en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration. Mme Couderc a perçu des jetons de présence à hauteur d'un montant brut de 25 042,11 € au titre de ses fonctions d'administrateur pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018. À partir du 15 mai 2018 Mme Couderc n'a perçu aucun jeton de présence une fois nommée Présidence du Conseil d'administration.
Avantages de toute nature	N/A	Les moyens matériels mis à disposition de Mme Couderc (par exemple, une voiture de fonctions) ne sont pas, en pratique, dissociables de l'exercice de ses fonctions de Présidente du Conseil d'administration.
Indemnité de départ	N/A	Mme Couderc ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Mme Couderc ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Mme Couderc ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Rémunération de M. Smith au titre de l'exercice 2018, pour la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018

Les éléments de rémunération concernés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Smith, Directeur général à compter du 17 septembre 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	262 500 € (montant versé)	La rémunération fixe annuelle brute de M. Smith en sa qualité de Directeur général a été fixée à 900 000 € par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 août 2018. M. Smith ayant pris ses fonctions le 17 septembre 2018, un *prorata* a été appliqué à ce montant : la rémunération fixe de M. Smith a ainsi été calculée *prorata temporis* pour la période du 17 septembre au 31 décembre 2018.
Rémunération variable annuelle	366 667 €	Le montant de la rémunération variable de M. Smith en sa qualité de Directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêtée à 366 667 € par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 août 2018. Ce montant n'est pas soumis à des critères de performance, compte tenu du fait que sa prise de fonction est intervenue dans la dernière partie de l'exercice clos en 2018. Le versement du montant de 366 667 € est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2019.
Rémunération variable long terme	333 000 €	M. Smith s'est vu attribuer, en sa qualité de Directeur général, des unités de performances correspondant à un montant de 333 000 euros, payables en 2021 sous réserve d'une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité, ou dans certaines hypothèses de départ contraint. Le nombre d'unités de performance attribuées en 2018 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 17 août 2018, et leur paiement en 2021 (sous réserve de la condition de présence) sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice 2020.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Smith ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Smith ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2018.
Jetons de présence	N/A	M. Smith ne perçoit pas de jetons de présence.
Avantages de toute nature	Oui	M. Smith bénéficie d'avantages en nature usuels (voiture de fonction avec chauffeur, régime de retraite complémentaire bénéficiant à l'ensemble du personnel de groupe, complémentaire santé et prévoyance invalidité mise à disposition de billets d'avion, assurance responsabilité civile du dirigeant), d'avantages en matière d'expatriation et de mobilité des cadres dirigeants (indemnité de logement, prise en charge de frais liés au déménagement, de frais de scolarité et certains frais de conseils).

Éléments de la rémunération versée ou attribuée à M. Smith, Directeur général à compter du 17 septembre 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de départ	Deux ans de rémunération fixe et variable annuelle	Le Conseil d'administration du 16 août 2018 a autorisé l'octroi à M. Smith d'une indemnité dans certaines hypothèses de départ contraint (notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou de démission forcée). Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la base de l'indemnité de départ est équivalente à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (selon des modalités de calcul particulières faisant référence selon les cas au variable cible en cas de départ au cours des 24 premiers mois). La base de l'indemnité sera affectée d'un coefficient (compris entre 0 et 100%) en fonction de la performance de l'intéressé, mesurée par référence au taux d'atteinte des critères de performance relatifs à la part variable annuelle de sa rémunération au cours des deux derniers exercices de son mandat (ou depuis sa nomination, dans l'hypothèse d'un départ intervenant au cours des deux premières années). Il appartiendra au Conseil d'administration d'Air France-KLM de constater la réalisation de ces critères de performance.
Indemnité de non-concurrence	N/A	M. Smith ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Smith ne bénéficie d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.

2.5.2.6 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 Directeur général et à la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 (article L. 225-37-2 du Code de commerce)

1. Politique de rémunération 2019 du Directeur général

Le Conseil d'administration a défini, lors de sa réunion du 16 août 2018, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération comprenant les éléments fixes, variables, long terme et les avantages de toute nature du Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2019.

Les critères de performance liés à la rémunération variable et long terme dans le cadre de la rémunération 2019 ont été arrêtés conformément aux décisions du Conseil d'administration du 19 février et du 12 mars 2019.

Structure de rémunération du Directeur général d'Air France - KLM pour l'exercice 2019

(1) Montant de 900 000 €.
(2) 122% de la rémunération fixe à objectifs atteints pouvant aller jusqu'à 150 % en cas de dépassement des objectifs.
(3) Deux plans de rémunération long-terme donnant droit à l'attribution d'unités de performance correspondant à un montant d'un million d'euros chacun.
(4) Le plan de rémunération long-terme spécifique sera rémunéré en actions Air France - KLM.

— Rémunération annuelle (fixe et variable)

M. Smith bénéficiera en sa qualité de Directeur général d'une rémunération fixe annuelle de 900 000 euros et d'une rémunération variable annuelle pouvant atteindre 122% de la rémunération fixe à objectifs atteints avec un maximum à 150% en cas de dépassement des objectifs.

Les critères de performance de la rémunération variable annuelle ont été arrêtés à 60% des critères quantitatifs, relatifs aux objectifs financiers du Groupe, et à 40% des critères qualitatifs comprenant des objectifs individuels. La définition de ces critères qualitatifs privilégie la référence à des indicateurs mesurables. Ces critères sont les suivants :

	Répartition de la part variable	
	Cible : 122% de la rémunération fixe	Maximum : 150% de la rémunération fixe
Performance quantitative : Résultat d'exploitation d'Air France-KLM [1] *(COI - Current Operating Income)*	61%	79%
Performance quantitative : Dette Nette Ajustée [1] (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)	12%	16%
Performance qualitative		
— salariés : stabilité et dialogue social (indicateur : amélioration de l'*employee promotor score*) [2] [4]	12%	15%
— engagement client (indicateur : amélioration du *Net Promotor Score*) [3] [4]	12%	15%
— définition des orientations stratégiques permettant de renforcer la compétitivité du Groupe et premières mesures d'application	13%	13%
— mise en œuvre de la gouvernance managériale; impulsion de l'équipe dirigeante pour favoriser la coopération entre les équipes de management d'Air France-KLM, KLM, Air France et autres filiales	12%	12%

(1) Pour des raisons de confidentialité, le montant fixé au budget 2019 n'est pas publié.
(2) EPS = Indicateur interne de satisfaction des salariés.
(3) NPS = Indicateur de satisfaction client.
(4) Les indicateurs EPS et NPS sont des indicateurs internes fixés chaque année par compagnie en prenant en compte l'historique et le plan de performance de ces compagnies.

— Appréciation des critères de performance 2019

La performance quantitative relative aux critères financiers (COI et dette nette ajustée) sera évaluée sur la base des règles suivantes :

COI – % d'atteinte par rapport au budget	% d'atteinte du critère
Niveau 1. <80% du budget	0%
Niveau 2.	proportionnel
Niveau 3. 100% du budget	100%
Niveau 4.	proportionnel
Niveau 5. >120% du budget	130%

Au-delà des règles décrites ci-dessus, la performance des concurrents sur la marge opérationnelle courante et l'évolution du cours de l'action est également prise en compte dans l'appréciation finale de la performance sur le COI. Ainsi, le pourcentage d'atteinte de ce critère pourra être ajusté (entre -20% et +20%), en fonction de l'écart de performance entre IAG et Lufthansa.

Dette nette ajustée (en millions d'euros)	% d'atteinte du critère
Niveau 1. > montant fixé au budget +300 millions d'euros	0%
Niveau 2.	proportionnel
Niveau 3. = au montant fixé au budget	100%
Niveau 4.	proportionnel
Niveau 5. < montant fixé au budget -300 millions d'euros	130%

La performance qualitative est appréciée sur la base des règles suivantes :

EPS/NPS	% d'atteinte du critère
1. Objectif non atteint	0%
2. Objectif partiellement atteint	50%
3. Objectif atteint	100%
4. Objectif dépassé	110%
5. Objectif largement dépassé	125%

Critères purement qualitatifs

Il est précisé que pour les critères purement qualitatifs, pour lesquels il n'y a pas d'indicateur de performance associé, le pourcentage d'atteinte est limité à 100%.

— Plan de rémunération long terme

À partir de 2019, il est prévu que M. Smith se voit attribuer annuellement des unités de performance correspondant à un montant d'un million d'euros, payables au terme d'une période de trois ans suivant l'attribution, sous réserve de la réalisation de conditions de performance exigeantes, évaluées sur l'ensemble de cette période. Le versement des unités de performance sera soumis à une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité (sans conditions de performance), ou dans certaines hypothèses de départ contraint (les conditions de performance restant applicables).

Des conditions de performance exigeantes évaluées sur une période de trois ans ont été arrêtées par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 19 février et du 12 mars 2019 :

KPI	Performance	Acquisition définitive (*vesting*) d'un % de l'attribution
1. TSR de l'action Air France-KLM par rapport au TSR pondéré des actions d'entreprises du secteur (30%)[1]	>120	120%
	Entre 80 et 100	Entre 80% et 120%
	<80	0%
2. Indice ROCE Air France-KLM réalisé par rapport au budget (40%)[2]	>120	120%
	Entre 80 et 100	Entre 80% et 100%
	<80	0%
3. Indice de durabilité Dow Jones Sustainability Index (30%)[3]	Position 1	120%
	Position 2	100%
	Position 3	80%
	Position 4 et inférieur	0%

(1) Défini comme la performance de l'action Air France-KLM durant tout exercice fiscal par rapport à la performance du secteur : Lufthansa (40%), IAG (35%), Ryanair (12,5%), easyJet (12,5%).
(2) Calculé sur la base d'un ROCE absolu.
(3) Les résultats du Dow Jones Sustainability Index (« DJSI ») sont publiés en septembre de chaque année.

Le nombre d'unités de performance attribuées en 2019 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 17 août 2018. Le paiement des unités de performance à partir de 2022 (sous réserve des conditions de performance et de présence) sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice écoulé.

— Plan de rémunération long terme spécifique

Le Groupe entend initier des actions stratégiques ciblées visant au redressement de la performance opérationnelle à moyen et long terme pour la porter aux meilleurs standards des grandes compagnies aériennes internationales, tout en prenant en compte les enjeux environnementaux et sociétaux de son développement.

Dans ce cadre, le plan spécifique de rémunération de long terme applicable à M. Smith a été mis en place conformément aux décisions du Conseil d'administration du 16 août 2018 et 12 mars 2019, incluant d'autres managers et collaborateurs du Groupe.

Il est prévu que M. Smith se voit attribuer annuellement au titre de ce plan en 2019, 2020 et 2021 des unités de performance correspondant à un montant d'un million d'euros, payables en actions[1] au terme d'une période de trois ans suivant l'attribution, sous réserve de la réalisation de conditions de performance spécifiques, évaluées sur l'ensemble de cette période. Il est précisé qu'une unité de performance donnera droit à une action Air France-KLM.

(1) Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a décidé lors de sa réunion du 12 mars 2019 que M. Smith serait payé en actions Air France-KLM et non pas en espèce comme mentionné dans le communiqué du 20 août 2018.

Les conditions de performance qui ont été arrêtées par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 16 août 2018 et 12 mars 2019 sont les suivantes :

	Performance	Acquisition définitive (*vesting*) d'un % de l'attribution
1. COI AF-KLM comparé (80%) réduction de l'écart relatif entre la performance de IAG et de Lufthansa Group sur 3 ans (2019, 2020, 2021)	Performance d'Air France-KLM > à celle de Lufthansa et d'IAG Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa et IAG Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa ou à IAG Augmentation de l'écart par rapport à Lufthansa et à IAG	Max (100%) 100% à 50% (proportionnellement) 50% à 0% proportionnellement 0%
2. Objectifs de performance RSE (20%)		Voir les règles d'appréciation ci-dessous

Les critères de performance RSE dans le cadre du plan long terme spécifique sont les suivants :

		Indicateur	Objectifs
Environnement	1	Réduire les émissions de CO_2 (g CO_2/passager/km, incluant les mesures de marché)	Objectif long terme de -20% de réduction sur la période 2011-2020 : à évaluer annuellement et reporté dans le rapport DD/vérifier annuellement si la tendance est en ligne avec l'atteinte de l'objectif
Environnement	2	Entretenir les relations & le dialogue avec les acteurs autour des HUB (notamment sur le bruit)	Maintenir l'empreinte sonore au même niveau malgré une augmentation du nombre de mouvements : énergie sonore du Groupe reportée annuellement
Social	3	Améliorer l'indicateur « employee promotor score » (EPS)	Amélioration de l'EPS : monitoré pour Air France-KLM, Air France et KLM.
Social	4	Renforcer la diversité	Augmenter le pourcentage de femmes managers
Sociétal	5	Renforcer la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement	Suivre les indicateurs de maîtrise des risques fournisseurs en cohérence avec la loi sur le devoir de vigilance (Droits humains et libertés fondamentales, Santé, Environnement)
Sociétal	6	Initiatives responsables à destination	Développer les initiatives et sponsoring environnemental et sociétal

Ces critères sont appréciés de la façon suivante :

Critère	Performance	Pourcentage d'attribution
Pondération de chaque critère identique	Très supérieur à l'objectif	Max (100%)
	Objectif atteint	50%
	Très inférieur à l'objectif	0%

Le paiement des unités de performance sera également soumis à une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité (sans conditions de performance), ou dans certaines hypothèses de départ contraint (les conditions de performance restant applicables).

Le nombre d'unités de performance attribuées en 2019 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 17 août 2018. Le paiement de ces unités de performance à partir de 2022 (sous réserve des conditions de performance et de présence) sera effectué en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action).

— Indemnité de départ et avantages en nature

M. Smith continuera de bénéficier de l'indemnité de départ qui lui a été attribuée par le Conseil d'administration du 16 août 2018 sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale du 28 mai 2019.

M. Smith bénéficiera par ailleurs d'avantages en nature usuels (voiture de fonction avec chauffeur, régime de retraite complémentaire bénéficiant à l'ensemble du personnel du groupe, complémentaire santé et prévoyance invalidité, mise à disposition de billets d'avion, assurance responsabilité civile du dirigeant) ainsi que d'avantages se rattachant à la politique en vigueur au sein du groupe en matière d'expatriation et de mobilité de ses cadres dirigeants (indemnité de logement, prise en charge de frais liés au déménagement, de frais de scolarité et de certains frais de conseils).

— Autres

M. Smith ne bénéficiera d'aucun contrat de travail, d'aucune retraite chapeau, indemnité de non-concurrence, ni de stock-options ou actions gratuites.

2. Politique de rémunération 2019 de la Présidente du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration d'AF-KLM a défini lors de ses réunions du 29 octobre 2018 et du 12 mars 2019, sur proposition du Comité de rémunération, les éléments fixes et variables attribuables à la Présidente du Conseil d'administration d'Air-France-KLM au titre de l'exercice 2019.

— Rémunération annuelle (fixe et variable)

Mme Couderc bénéficiera d'une rémunération fixe annuelle brute de 200 000 euros au titre de ses fonctions de Présidente du Conseil d'administration.

Mme Couderc ne bénéficiera pas de rémunération variable ou pluriannuelle.

— Plan de rémunération long terme ou long terme spécifique

Mme Couderc ne bénéficiera d'aucun plan de rémunération long terme ou long terme spécifique.

— Jetons de présence

Mme Couderc ne percevra pas de jetons de présence au titre de ses fonctions d'administrateur.

— Indemnité de départ

Mme Couderc ne bénéficiera d'aucune indemnité de départ.

— Avantages en nature

Les moyens mis à la disposition de Mme Couderc ne sont pas, en pratique, dissociables de l'exercice de ses fonction de Présidente du Conseil d'administration.

— Autres

Mme Couderc ne bénéficiera d'aucun contrat de travail, d'aucune retraite chapeau, indemnité de non-concurrence, ni de stock-options ou actions gratuites.

2.6 CEO COMMITTEE

Le Conseil d'administration réuni le 19 février 2019 a approuvé, à l'unanimité, la présentation du Directeur général d'Air France-KLM exposant notamment les principes de gouvernance, dans le but de simplifier et améliorer la gouvernance du Group pour redevenir le leader européen du secteur du transport aérien *(cf. Faits marquants du début de l'exercice 2019)*.

L'un des éléments clés pour atteindre les objectifs à long terme du Groupe est la mise en place d'un « CEO Committee » qui est chargé de déterminer l'orientation stratégique de l'ensemble des compagnies aériennes et unités opérationnelles du Groupe.

Le « CEO Committee » est dirigé par le Directeur général d'Air France-KLM, M. Benjamin Smith et comprend trois autres membres qui sont rattachés directement à M. Benjamin Smith :

— la Directrice générale d'Air France, Mme Anne Rigail ;

— le Président du Directoire de KLM, M. Pieter Elbers ; et

— le Directeur Général Adjoint Finance d'Air France-KLM, M. Frédéric Gagey.

À l'occasion de cette réunion du Conseil d'administration d'Air France-KLM, Mme Anne Rigail et M. Pieter Elbers ont été nommés Directeurs généraux adjoint du Groupe.

2.7 COMITÉ EXÉCUTIF DE GROUPE

Présidé par le Directeur général d'Air France-KLM, le Comité exécutif de Groupe est composé de onze membres et d'un secrétaire du Comité exécutif :

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

		Expérience professionnelle en lien avec la fonction	
Membres au 31 décembre 2018	**Âge au 31 décembre 2018**	**Secteur**	**Expérience**
Benjamin Smith Directeur général d'Air France-KLM	47 ans	Transport aérien	28 ans
Pieter Elbers Président du Directoire de KLM	48 ans	Transport aérien	26 ans
Anne Rigail Directrice générale d'Air France	49 ans	Transport aérien	27 ans
Patrick Alexandre Directeur général adjoint Commercial Ventes & Alliances, Air France-KLM	63 ans	Transport aérien	37 ans
Pieter Bootsma Directeur général adjoint Stratégie Commerciale, Air France-KLM	49 ans	Transport aérien	23 ans
Anne Brachet Directeur général adjoint Engineering & Maintenance, Air France-KLM	55 ans	Transport aérien	23 ans
René de Groot Directeur général adjoint en charge des Opérations aériennes de KLM	49 ans	Transport aérien	28 ans
Marcel de Nooijer Directeur général adjoint Cargo, Air France-KLM	50 ans	Transport aérien	23 ans
Frédéric Gagey Directeur Général Adjoint Finance, Air France-KLM	62 ans	Service public Transport aérien	7 ans 25 ans
Jean-Christophe Lalanne Directeur général adjoint Systèmes d'Information, Air France-KLM	57 ans	Industrie, SSII Transport aérien	21 ans 14 ans
Anne-Sophie Le Lay Secrétaire générale d'Air France-KLM et d'Air France	47 ans	Avocat Juridique/Gouvernance, Industrie automobile Transport Aérien	6 ans 17 ans 1 an

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

Informations sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité exécutif d'Air France-KLM

Ces informations sont fournies dans la *section 4.2.4 Favoriser la diversité et lutter contre les discriminations* du présent Document de Référence.

Informations sur les résultats en matière de mixité dans les 10% de postes à plus forte responsabilité

Ces informations sont fournies dans la *section 4.2 Ressources Humaines* du présent Document de Référence.

2.8 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

2.8.1 Le capital social

Le capital d'Air France-KLM au 31 décembre 2018 est composé de 428 634 035 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. En application de la «loi Florange»[1], il a été automatiquement conféré à compter du 3 avril 2016, et en l'absence de clause contraire dans les statuts d'Air France-KLM, un droit de vote double à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire. Il n'existe pas d'autres droits particuliers attachés aux actions.

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 2016	300 219 278	300 219 278
31 décembre 2017	428 634 035	428 634 035
31 décembre 2018	428 634 035	428 634 035

(1) Par ailleurs, il n'existe pas de titres non représentatifs de capital. Article 7 de la Loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle.

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 2018
Autorisations au titre de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017 et de l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2018			
n° 12	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) avec maintien du droit préférentiel de souscription	214 millions d'euros de nominal (soit environ 50% du capital actuel)[1]	138 945 180 euros de nominal (soit environ 32,5% du capital actuel)
n° 13	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 environ 10,5% du capital actuel)	45 millions d'euros de nominal (soit environ 10,5% du capital actuel)
n° 14	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 environ 7% du capital actuel)	30 millions d'euros de nominal (soit environ 7% du capital actuel)
n° 15	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 environ 7% du capital actuel)	30 millions d'euros (soit 7% du environ capital actuel)
n° 16	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (en dehors des périodes d'offres publiques) avec ou sans droit préférentiel de souscription (« *greenshoe* »)	15% de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 12, 13, 14 et 15)	15% de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 12, 13, 14 et 15)
n° 17	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 environ 7% du capital actuel)	30 millions d'euros de nominal (soit environ 7% du capital actuel)
n° 18	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 environ 35% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12e résolution, utilisable hors période d'offre publique]	138 945 180 euros de nominal (soit environ 32,5% du capital actuel)
n° 19	Augmentation de capital (en période d'offre publique) avec maintien du droit préférentiel de souscription	75 millions d'euros de nominal (soit environ 17,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12e résolution, utilisable hors période d'offre publique]	75 millions d'euros de nominal (soit environ 17,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12e résolution, utilisable hors période d'offre publique]
n° 20	Augmentation de capital (en période d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription obligatoire	22,5 millions d'euros de nominal (soit environ 5,25% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12e et 13e résolution, utilisable hors période d'offre publique]	22,5 millions d'euros de nominal (soit environ 5,25% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12e et 13e résolution, utilisable hors période d'offre publique]
n° 21	Augmentation de capital (en période 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)	15 millions d'euros de nominal (soit environ 3,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12e et 14e résolution, utilisable hors période d'offre publique]	15 millions d'euros de nominal (soit environ 3,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12e et 14e résolution, utilisable hors période d'offre publique]
n° 22	Augmentation de capital (en période d'offre publique) par placement privé auprès d'investisseurs qualifiés/cercle restreint d'investisseurs	15 millions d'euros (soit environ 3,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12e et 15e résolution, utilisable hors période d'offre publique]	15 millions d'euros (soit environ 3,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12e et 15e résolution, utilisable hors période d'offre publique]

Résolution	Délégation	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 décembre 2018
n° 23	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (en période 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 19, 20, 21, 22)	15% de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 19, 20, 21, 22)
n° 24	Augmentation de capital (en période d'offre publique) pour rémunérer les apports en nature consentis à la Société	15 millions d'euros de nominal (soit environ 3,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12e et 17e résolution, utilisable hors période d'offre publique]	15 millions d'euros de nominal (soit environ 3,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12e et 17e résolution, utilisable hors période d'offre publique]
n° 25	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 environ 17,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12e et 18e résolution, utilisable hors période d'offre publique]	75 millions d'euros euros de nominal (soit environ 17,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12e et 18e résolution, utilisable hors période d'offre publique]
Autorisation au titre de l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2018			
n° 13	Augmentations de capital réservées aux adhérents d'un plan épargne d'entreprise ou de Groupe	2% du capital au moment de chaque émission [s'impute sur le plafond de la 12e résolution de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017 (tel que modifié par la 12e résolution de l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2018), utilisable hors période d'offre publique]	2% du capital au moment de chaque émission [s'impute sur le plafond de la 12e résolution de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017 (tel que modifié par la 12e résolution de l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2018), utilisable hors période d'offre publique]

(1) Telles que modifiées par la 12e résolution de l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2018.

Un sous-plafond commun de 15 millions d'euros s'applique aux résolutions 21 à 24 de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017. Un sous-plafond commun de 22,5 millions d'euros s'applique aux résolutions 20 à 24 de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017. Un sous-plafond commun de 30 millions d'euros s'applique aux résolutions 14 à 17 de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017. Un sous-plafond commun de 45 millions d'euros s'applique aux résolutions 13 à 17 de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017. Un sous-plafond commun de 75 millions d'euros s'applique aux résolutions 19 à 25 de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017. Enfin, un plafond commun réduit à 138 945 180 euros à la suite de la réalisation des augmentations de capital réservées du 3 octobre 2017, s'applique aux résolutions 12 (telle que modifiée par la 12e résolution de l'Assemblée générale du 15 mai 2018) à 18 de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017 et à la 13e résolution de l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2018.

Le montant maximum de l'ensemble des augmentations de capital susvisées n'est pas autonome et s'impute sur le plafond fixé à la 12e résolution de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017 (tel que modifié par la 12e résolution de l'Assemblée générale du 15 mai 2018). En conséquence de la réalisation des augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et Delta Air Lines, Inc. le 3 octobre 2017 d'un montant total de 75 054 820 euros, le solde disponible au 31 décembre 2018 au titre de la 12e résolution est de 138 945 180 euros.

Augmentation du plafond nominal total d'autorisations d'augmentation de capital

L'Assemblée générale mixte en date du 16 mai 2017 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 avec un plafond global de 150 millions d'euros arrêté au titre de sa 12e résolution et applicable à l'ensemble des délégations de compétences et autorisations votées par l'Assemblée générale du 16 mai 2017 (12e à 25e résolution).

Le 15 mai 2018, l'Assemblée générale mixte a augmenté le plafond global de la 12e résolution de l'Assemblée générale du 16 mai 2017 afin de le fixer à 214 millions d'euros (soit environ 50% du capital social actuel) : ce plafond est applicable à la délégation de compétence relative à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires telle que votée par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2017 dans sa 12e résolution (utilisable en dehors des périodes d'offre publique) et, plus généralement, à l'ensemble des délégations de compétences et autorisations relatives à la réalisation des augmentations de capital votées qui s'imputent sur le plafond global tel que prévu par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017 (12e à 25e résolutions).

Au 31 décembre 2017, la Société avait utilisé l'autorisation d'augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires autorisée au titre de la 12e résolution. Cette autorisation a été utilisée lors de l'Assemblée générale mixte du 4 septembre 2017 dans le cadre de deux augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et Delta Air Lines, Inc. avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à hauteur de 37 527 410 euros chacune (soit un montant total de 75 054 820 euros), à un prix de souscription de 10 euros par action (soit avec une prime d'émission de 9 euros par action) correspondant à 37 527 410 actions ordinaires (soit un total de 75 054 820 actions). Ces deux augmentations de capital réservées ont été réalisées le 3 octobre 2017 *(cf. section 2.8.4., Renforcement des partenariats stratégiques du Groupe avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines)*. Le montant nominal total de ces deux augmentations de capital est venu s'imputer sur le plafond nominal global de 214 millions d'euros de délégation d'augmentations de capital qui avait été voté par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017, tel que modifié par l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2018. Les autres autorisations n'avaient pas été utilisées. Au 31 décembre 2018, aucune autre autorisation d'augmentation de capital n'a été utilisée.

En conséquence, au 31 décembre 2018, compte-tenu du montant des deux augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et Delta Air Lines, Inc. susvisées de 75 054 820 euros dont le montant a été imputé sur le plafond de la 12e résolution de l'Assemblée générale du 16 mai 2017 (tel que modifié par la 12e résolution de l'Assemblée générale du 15 mai 2018), le montant total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, ne peut pas être supérieur à 138 945 180 d'euros en nominal.

Modification des statuts d'Air France-KLM

L'Assemblée générale extraordinaire, statuant à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, est seule habilitée à modifier les statuts d'Air France-KLM dans toutes leurs dispositions conformément aux dispositions de l'article L. 225-96 du Code de commerce.

Les statuts d'Air France-KLM sont disponibles sur le site internet à l'adresse http://www.airfranceklm.com (rubrique finance/publications/statuts).

Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales sont celles prévues par la règlementation en vigueur. Elles sont précisées à l'article 30 des statuts d'Air France-KLM et rappelées en détail dans la documentation mise à disposition des actionnaires préalablement à l'Assemblée générale.

2.8.2 Titres donnant accès au capital

En 2018, il n'y a pas de titre donnant accès au capital en circulation.

2.8.3 Autorisation de rachat d'actions par Air France-KLM

Chaque année, le Conseil d'administration 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 2018, 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 2018, Air France-KLM détient 1 146 379 de ses propres actions soit 0,3% du capital dont 1 116 420 actions détenues par KLM au titre de ses différents plans de stock-options. La valeur du portefeuille est de 10,9 millions d'euros au 31 décembre 2018.

2.8.4 Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines

Air France-KLM a poursuivi, au cours de l'exercice 2018, le renforcement des partenariats stratégiques avec Delta Air Lines, Inc. (Delta) et China Eastern Airlines (CEA), lancé en 2017.

En effet, le 27 juillet 2017, Air France-KLM a annoncé, d'une part, la création d'une *joint-venture* globale entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic, et, d'autre part, l'intensification de son partenariat avec CEA. Ces deux alliances commerciales ont été consolidées, en 2017, par des liens capitalistiques : Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines ont chacune pris, le 3 octobre 2017, une participation dans le capital d'Air France-KLM dans le cadre d'augmentations de capital réservées autorisées par l'Assemblée générale mixte d'Air France-KLM du 4 septembre 2017 pour un montant total de 751 millions d'euros. Par ailleurs, Air France-KLM prendra une participation de 31% dans le capital de Virgin Atlantic, détenue à 49% par Delta Air Lines, Inc., pour un montant d'environ 220 millions de GBP.

Dans ce cadre, Air France-KLM et CEA d'une part, et Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Altantic, d'autre part, ont signé le 27 juillet 2017 des contrats de partenariat, visant à définir les principes de mise en œuvre de leur coopération renforcée :

— Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic ont signé le 27 juillet 2017 des protocoles d'accord posant les bases d'une future combinaison des *joint-ventures* existantes entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Alitalia, et entre Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic, au sein d'une *joint-venture* unique. Dans ce cadre, Air France-KLM entrera au capital de Virgin Atlantic à hauteur de 31%, Delta Air Lines, Inc. en détenant déjà 49% depuis 2013 et l'actionnaire historique Richard Branson conservant 20%. Ces accords prévoient des conditions spécifiques de nature à préserver les intérêts d'Air France-KLM en cas de dégradation éventuelle des conditions d'exploitation de la *joint-venture* liées à la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne. L'investissement dans Virgin Atlantic sera effectif fin 2019, sous réserve notamment de l'obtention de l'ensemble des autorisations réglementaires nécessaires (notamment de l'Autorité britannique de l'aviation civile et des autorités de la concurrence compétentes). Air France-KLM sera représentée au sein de Virgin Atlantic par trois administrateurs, soit le même nombre d'administrateurs que Delta Air Lines, Inc., et disposera, dans certaines conditions, d'une option de vente relative à sa participation, liée à la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne (*Brexit*), commune avec Delta Air Lines, Inc., dont le prix d'exercice est égal au prix d'acquisition de la participation dans Virgin Atlantic, diminué de 10% ;

— par ailleurs, Air France-KLM et CEA ont intensifié leur coopération commerciale et renforcent leur partenariat dans le cadre de la *joint-venture* existante, par la signature le 27 juillet 2017 d'un contrat de partenariat (*Marketing Agreement*), visant à définir les principes de mise en œuvre de leur coopération renforcée.

En outre, afin de procéder aux augmentations de capital réservées CEA et Delta Air Lines, Inc. ont conclu avec Air France-KLM le 27 juillet 2017 deux contrats de souscription aux termes desquels chacun des investisseurs s'est engagé envers Air France-KLM à souscrire aux augmentations de capital réservées et contenant les engagements suivants :

— des engagements de conservation aux termes desquels CEA et Delta Air Lines, Inc. s'engagent chacun, pendant une période de cinq ans à compter de la date de règlement-livraison (soit le 3 octobre 2017), à ne pas offrir, céder, donner en garantie ou autrement transférer ou vendre un nombre de 37 527 actions Air France-KLM (tel que ce nombre sera ajusté des éventuels divisions du nominal ou regroupements d'actions de la Société), sans l'accord préalable écrit d'Air France-KLM et sous réserve de certaines exceptions décrites dans la Note d'opération ayant reçu le visa n° 17-441 en date du 17 août 2017, section E.5 ;

— des engagement de maintien de participation (*standstill*) aux termes desquels CEA et Delta Air Lines, Inc. s'engagent chacun, pendant une période de cinq ans à compter de la date de règlement-livraison (soit le 3 octobre 2017), à ne pas procéder, sans l'accord préalable écrit d'Air France-KLM, à l'acquisition ou à la souscription de toute action Air France-KLM supplémentaire ou autre instrument donnant accès au capital d'Air France-KLM, directement ou indirectement, qui aurait pour effet de porter les participations respectives de CEA et Delta Air Lines, Inc. au-delà de 10% du capital social d'Air France-KLM, sauf en cas (a) d'annonce par toute personne de son intention d'initier une offre publique (en numéraire, en titres ou mixte) sur les actions d'Air France-KLM, (b) d'annonce par Air France-KLM ou d'une autorité compétente d'un changement de contrôle à venir d'Air France-KLM, où « contrôle » a la signification qui est lui est donnée à l'article L. 233-3 du Code de commerce ou (c) de remplacement d'au moins la majorité des membres du Conseil d'administration, si ce remplacement n'est pas recommandé par le Conseil d'administration ;

— une clause d'agrément aux termes de laquelle CEA et Delta Air Lines, Inc. s'engagent, pour la durée du contrat de souscription, à obtenir l'accord formel du Conseil d'administration pour céder les actions Air France-KLM à toute autre compagnie aérienne. Par ailleurs, à l'expiration de l'engagement de conservation de cinq ans susmentionné, en cas de cession d'actions Air France-KLM de gré à gré à un tiers, CEA et Delta Air Lines, Inc. se sont engagées à proposer en priorité à Air France-KLM d'acquérir ces actions, aux mêmes conditions de prix.

Le 3 octobre 2017, Eastern Airlines Industry Investment (Luxembourg) Company Limited, filiale à 100% de la société CEA Global Holdings (Hong Kong) Limited, et Delta Air Lines, Inc. ont chacune souscrit à une augmentation de capital en numéraire avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à son profit d'un montant total (prime d'émission incluse) de 375 274 100 euros chacune, pour un prix de souscription de 10 euros par action (prime d'émission incluse). Ces prises de participation se sont accompagnées de la nomination de deux administrateurs au Conseil d'administration d'Air France-KLM désignés par China Eastern Airlines d'une part et par Delta Air Lines, Inc. d'autre part.

Enfin, les 14 mars et 15 mai 2018, les accords suivants ont été conclus dans le cadre de la mise en œuvre de la future *joint-venture* unique entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic, suite à l'autorisation du Conseil d'administration d'Air France-KLM *(cf. section 2.3.1 Activités et fonctionnement du Conseil d'administration – Conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce)* :

— une Convention d'Achat d'Actions (Share Purchase Agreement – le « SpA ») entre Air France-KLM Finance SAS et Virgin Investments Limited, permettant à Air France-KLM par le biais de sa filiale à 100%, Air France-KLM Finance SAS, d'acquérir 31% du capital de Virgin Atlantic pour un montant de 220,1 millions de livres sterling. Dans ce cadre, une lettre de divulgation *(Disclosure Letter)* en relation avec le SpA et une indemnisation de Virgin Investments à Air France-KLM en relation avec certains passifs d'impôt relatifs au groupe Virgin Atlantic *(Tax Deed)* ont également été conclus entre les parties ;

— un Pacte d'Actionnaires *(Shareholders' Agreement)* entre Air France-KLM Finance, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Investments Limited, Virgin Atlantic Limited et Sir Richard Branson permettant d'organiser l'actionnariat au sein de Virgin Atlantic ;

— un accord d'Options d'Achat et de Vente (*Put* and *Call Option Deed*) entre Air France-KLM Finance, Virgin Investments et Delta Air Lines, Inc. relatif à 31% du capital de Virgin Atlantic ;

— un accord de *joint-venture* (*Joint-venture Agreement*) visant à mettre en place une *joint-venture* commerciale entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc., Virgin Atlantic Airways Limited, Air France et KLM ainsi que l'accord bilatéral de transition *(Transition Agreement)* associé conclu avec Delta Air Lines, Inc. ; et

— un Accord de Mise en Œuvre *(Implementation Agreement)* entre Air France-KLM, Air France-KLM Finance SAS, société Air France, KLM, Delta Air Lines, Inc., Virgin Atlantic Limited, Virgin Atlantic Airways Limited et Sir Richard Branson, concernant la réalisation de la transaction.

2.8.5 L'actionnariat d'Air France-KLM

Évolution de l'actionnariat

Le 1er mars 2019, l'État néerlandais a déclaré avoir franchi à la hausse, le 26 février 2019, les seuils de 5% et 10% du capital et des droits de vote d'Air France-KLM et détenir 60 000 000 actions représentant autant de droits de vote, soit 14,00% du capital et 11,91% des droits de vote d'Air France-KLM. Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'actionnariat de la Société au 28 février 2019 par rapport au 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017.

	% du capital			% des droits de votes exerçables			% des droits de votes théoriques (1)		
	28/02/2019	31/12/2018	31/12/2017	28/02/2019	31/12/2018	31/12/2017	28/02/2019	31/12/2018	31/12/2017
Nombre d'actions ou droits de vote	428 634 035	**428 634 035**	428 634 035	501 584 617	**501 646 800**	502 115 633	503 847 416	**503 909 599**	504 378 432
État français	14,3	**14,3**	14,3	22,7	**22,7**	22,7	22,6	**22,6**	22,6
État néerlandais	14,0	**-**	-	12,0	**-**	-	11,9	**-**	-
Delta Air Lines, Inc.	8,8	**8,8**	8,8	7,5	**7,5**	7,5	7,4	**7,4**	7,4
China Eastern Airlines (2)	8,8	**8,8**	8,8	7,5	**7,5**	7,5	7,4	**7,4**	7,4
Salariés *(FCPE)*	3,9	**3,9**	3,9	6,6	**6,7**	6,6	6,6	**6,7**	6,6
Auto contrôle	0,3	**0,3**	0,3	-	**-**	-	0,4	**0,4**	0,4
Autres	50,1	**64,0**	63,9	43,7	**55,6**	55,7	43,5	**55,4**	55,6

(1) Le calcul des droits de vote théoriques prend en compte l'ensemble des droits de vote y compris les droits de vote doubles.
(2) Par l'intermédiaire de Eastern Airlines Industry Investment (Luxembourg) Company Limited.

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'actionnariat

Pour répondre aux obligations des entreprises de transport aérien de suivre et de contrôler leur actionnariat, la société Air France-KLM procède à l'identification de ses actionnaires sur une base trimestrielle.

L'analyse des TPI (titres au porteur identifiable) a été effectuée le 31 décembre 2018 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 100 000 actions et actionnaires détenant un minimum de 500 actions. Sur la base des TPI au 31 décembre 2018 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.

	En nombre d'actions			En % du capital		
	31/12/2018	31/15/2017	31/12/2016	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
État français	**61 241 325**	61 241 325	52 763 693	**14,3%**	14,3%	17,6%
État néerlandais	**-**	-	-	**-**	-	-
Delta Air Lines, Inc.	**37 527 410**	37 527 410	-	**8,8%**	8,8%	-
China Eastern Airlines[1]	**37 527 410**	37 527 410	-	**8,8%**	8,8%	-
Salariés *(FCPE)*	**16 758 690**	16 781 090	18 981 625	**3,9%**	3,9%	6,3%
Auto contrôle	**1 146 379**	1 146 376	1 149 203	**0,3%**	0,3%	0,4%
Autres actionnaires européens	**170 442 494**	181 829 592	160 891 858	**39,8%**	42,4%	53,6%
Autres actionnaires non-européens	**103 990 327**	92 580 832	66 432 899	**24,3%**	21,6%	22,1%
Nombre d'actions total	**428 634 035**	428 634 035	300 219 278	**100%**	100%	100%

(1) Par l'intermédiaire de Eastern Airlines Industry Investment (Luxembourg) Company Limited.

Au 31 décembre 2018, Air France-KLM est détenue à hauteur de 58,2% par des résidents européens.

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)
2016	2,59	-
2017	0,37	-
2018	**0,87**	**-**

2.8.6 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, aux États-Unis et en Asie.

Relations avec les actionnaires individuels

Le service Relations avec les Actionnaires Individuels a une politique active envers les actionnaires individuels. La lettre aux actionnaires 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 2018 à Bordeaux et Strasbourg. Des visites de site sont également organisées.

Le service Relations Actionnaires, à l'écoute des actionnaires, peut être joint par courrier électronique à l'adresse mail.actionnaire@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 plusieurs 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.

Le magazine Le Revenu a décerné au groupe Air France-KLM le Trophée du SBF120 de la meilleure Communication numérique en décembre 2018.

2.8.7 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.

Actionnaires	Date de déclaration	Nombre d'actions (1)	En % du capital (2)	Franchissement à la hausse ou à la baisse
The Capital Group Companies, Inc. (3)	10 mai 2018	22 539 295	5,26	H
The Capital Group Companies, Inc. (3)	14 juin 2018	26 302 671	6,14	H
The Capital Group Companies, Inc. (3)	28 février 2019	24		B
État néerlandais	1er mars 2019	60 000 000	14,00	H

(1) Le « nombre d'actions » représente le nombre total d'actions détenus par l'actionnaire déclarant à la suite de la déclaration.
(2) Le « % du capital » représente le pourcentage du capital détenu par l'actionnaire déclarant à la suite de la déclaration.
(3) Agissant en qualité d'« investment adviser » pour le compte de fonds. The Capital Group Companies, Inc. agrège les positions détenues par Capital Research and Management Company (CRMC) et Capital Group International Inc (CGI).

2.8.8 Identification des actionnaires et dispositions statutaires concernant l'actionnariat

Identification des titulaires de titres au porteur

Les articles L. 6411-2 à L. 6411-5 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 actionnariat et également de mettre en demeure certains actionnaires de céder tout ou partie de leurs titres en cas de risque pour la Société relatif à la nationalité de l'actionnariat. En effet, l'évolution dans le temps de l'actionnariat d'une entreprise de transport aérien dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé peut risquer de remettre en cause sa licence d'exploitation de transporteur aérien communautaire, dont le maintien est conditionné par une détention majoritaire du capital et un contrôle effectif par des intérêts communautaires, ou les droits de trafic dont elle bénéficie, en tant que transporteur aérien français, en vertu des accords internationaux bilatéraux conclus par la France avec des États tiers à l'Union Européenne.

Suivi de l'actionnariat

Les articles 9 et suivants des statuts d'Air France-KLM fixent les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration pourra ou devra décider soit d'abaisser le seuil de mise au nominatif obligatoire de 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 d'Air France-KLM 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 d'Air France-KLM détiennent durablement, directement ou indirectement plus de 45% du capital ou des droits de vote de la Société, le Conseil d'administration doit décider d'imposer la forme exclusivement nominative aux actions de la Société. À la suite de la modification des statuts d'Air France-KLM 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'agréer 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.

2.8.9 Renseignements sur le marché du titre

2.8.9.1 L'action Air France-KLM en bourse

L'action Air France-KLM est cotée à la bourse de Paris et d'Amsterdam (Euronext Paris et Amsterdam) sous le code ISIN FR0000031122. Elle figure dans le CAC Next 20, CAC Large 60, et le SBF 120.

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.

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.

2.8.9.2 Évolution boursière

Sur l'ensemble de l'année 2018, le cours de l'action a diminué de 32,6% et le CAC 40 a connu une baisse de 10,5%.

	2018	2017	2016
Cours le plus haut *(en euros)*	**14,30**	14,65	8,84
Cours le plus bas *(en euros)*	**6,78**	4,78	4,61
Nombre de titres en circulation	**428 634 035**	428 634 035	300 219 278
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en milliards d'euros)*	**4,1**	5,8	1,6

2.8.9.3 Transactions sur les titres Air France-KLM sur les 18 derniers mois

Action Air France-KLM

Volumes Euronext	Jours de bourse	Cours moyen (en euros)	Cours moyens et extrêmes (en euros) Plus haut	Plus bas	Volumes	Montant (en millions d'euros)
2017						
Septembre	21	13,27	13,97	12,58	68 754 290	912,67
Octobre	22	13,34	13,83	12,70	81 675 460	1 086,10
Novembre	22	11,79	14,65	10,83	107 753 016	1 288,15
Décembre	19	12,94	13,74	11,78	52 555 426	670,95
2018						
Janvier	22	13,15	14,51	11,97	67 298 588	887,4
Février	20	10,65	12,84	9,64	95 821 632	1 011,9
Mars	21	9,45	10,32	8,65	81 836 972	780,39
Avril	20	8,48	9,10	7,95	84 987 854	721,19
Mai	22	7,35	8,72	6,71	163 611 726	1 212,61
Juin	21	7,15	7,76	6,65	142 322 898	1 024,60
Juillet	22	7,23	7,90	6,81	106 225 919	771,25
Août	23	8,86	9,37	8,06	118 983 989	1 032,72
Septembre	20	8,58	9,08	8,04	75 600 100	650,55
Octobre	23	8,34	8,98	7,75	121 177 740	1 012,57
Novembre	22	9,79	10,40	8,51	95 296 056	926,49
Décembre	19	9,29	10,33	8,90	60 801 516	567,24
2019						
Janvier	22	9,96	11,35	8,68	78 821 670	780,8

Source : NYSE Euronext.

Opérations sur les titres de la Société réalisées par les mandataires sociaux

État récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2018 :

Personnes concernées	Date de la transaction	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire
Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM *Déclaration 2018DD577928*	21 septembre 2018	Acquisition	50 000	8,9822 euros

3 RISQUES ET GESTION DES RISQUES

3.1 Management des risques de l'entreprise 126

3.1.1 Le processus de gestion des risques : acteurs et organisation générale 126
3.1.2 Identification et évaluation des risques 127

3.2 Facteurs de risques et dispositif de maîtrise 128

3.2.1 Risques macro-économiques et géopolitiques 128
3.2.2 Risques liés à l'activité de transporteur aérien 130
3.2.3 Risques liés aux processus du Groupe 133
3.2.4 Risques juridiques 136
3.2.5 Risques de marché 136

3.3 Organisation et fonctionnement du Contrôle interne 140

3.3.1 Organisation et outils du Contrôle interne 140
3.3.2 Éléments fondamentaux du Contrôle interne en place dans le Groupe 143
3.3.3 Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable 145

3.1 MANAGEMENT DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

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.

3.1.1 Le processus de gestion des risques : acteurs et organisation générale

Air France-KLM : les acteurs et organes de gouvernance impliqués dans le processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques a pour but de déterminer les événements potentiels susceptibles d'affecter le Groupe et de l'empêcher d'atteindre ses objectifs, de mettre en œuvre les mesures permettant de les maîtriser et d'en rendre compte.

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.

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, en tant que facilitateur du processus de gestion des risques, effectue périodiquement une revue de ce processus. Ses conclusions sont présentées au Comité exécutif Groupe et au Comité d'audit.

Il existe également un pilotage trimestriel par le Risk Management Committee de la gestion des risques financiers de marché étant susceptibles d'avoir une incidence sur les états financiers (prix du carburant, exposition de change, etc.). Le processus de management des risques est en accord avec les dispositions réglementaires internationales, parmi lesquelles la 8e 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.

3.1.2 Identification et évaluation des risques

Une cartographie et un univers de risques ont été établis. Cette cartographie 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.

Processus de suivi et 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. *Le Comité d'audit peut décider d'attirer l'attention du Conseil d'administration sur certains points d'attention spécifiques*. Le *reporting* des risques stratégiques fait partie du processus stratégique.

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 de remédiation mis en place pour les atténuer ou les neutraliser et l'évaluation de leur probabilité d'occurrence et de l'impact résultant. Les propriétaires des risques et des dispositifs de maîtrise sont nommément désignés. Afin de fiabiliser le processus, les feuilles de risques de chaque entité font l'objet d'un examen systématique au cours de réunions tenues périodiquement entre l'Audit et les directeurs généraux adjoints compétents.

La feuille de risques opérationnels du Groupe (synthèse des risques opérationnels des entités) qui donne le détail des risques nouveaux ou enlevés et des principales évolutions, est soumise au Comité exécutif Groupe qui l'approuve avant présentation et examen au Comité d'audit.

En 2018, afin d'établir la déclaration de performance extra-financière, Air France-KLM a mis en place un groupe de travail spécifique chargé d'étudier et d'évaluer les risques extra-financiers pour le Groupe (voir chapitre 4). Les plus importants font partie de la feuille de risques opérationnels du Groupe.

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 (SMI) 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 utilisés dans une logique d'homogénéité multirisques.

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.

3.2 FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIF DE MAÎTRISE

Le dispositif de gestion des risques susceptibles d'affecter l'activité du Groupe, présenté dans la section 3.1, a pour objectif d'identifier ces risques, de les analyser et d'en réduire la probabilité de réalisation ainsi que l'impact potentiel sur le Groupe.

Cette section présente les principaux risques auxquels Air France-KLM estime être exposé (les risques macro-économiques et géopolitiques, les risques liés à l'activité de transporteur aérien, les risques liés aux processus du Groupe et les risques juridiques) ainsi que les dispositifs de gestion mis en œuvre pour maîtriser chacun de ces risques. D'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à ce jour, ou qu'il ne considère pas comme les plus significatifs à la date du présent rapport de gestion, pourraient également affecter ses activités.

3.2.1 Risques macro-économiques et géopolitiques

Concurrence sur le marché du transport aérien passager court, moyen et long-courrier

Description du risque

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 comme le réseau TGV. 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 ou sur le Transatlantique en raison du développement des compagnies *low-cost* long-courriers.

Principes et dispositifs de gestion

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 équitable entre les transporteurs. *Voir également Section 1.2 - Perspectives stratégiques, page **14**.*

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 d'une *joint-venture* transatlantique avec leurs partenaires Delta air lines, inc. et Alitalia.

Caractère cyclique de l'industrie du transport aérien

Description du risque

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 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.

Principes et dispositifs de gestion

Air France-KLM dispose d'un réseau géographique international équilibré lui permettant de limiter son exposition au risque dans un environnement de croissance continue du transport aérien à l'échelle mondiale.

Évolution du prix du pétrole

Description du risque

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 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. Cependant, la façon dont les compagnies répercutent dans leurs tarifs une chute brutale du prix du carburant est un facteur d'incertitude important.

Principes et dispositifs de gestion

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 3.2.5 – Risque de marché, page **136**.*

Attentats, menaces d'attentats, instabilité géopolitique, épidémies ou menaces d'épidémies

Description du risque

Depuis 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 dans le monde (pays arabes et africains) fait peser sur le Groupe un ensemble de risques de sécurité.

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 passagers du Groupe, et donc ses recettes, que sur le niveau des charges opérationnelles.

Principes et dispositifs de gestion

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.

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 et a souscrit une assurance contre les risques de guerre et assimilés.

Le Groupe a mis en œuvre un ensemble de dispositifs de gestion de la sécurité et de la sûreté au niveau des meilleures pratiques sectorielles.

a. 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.

b. 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. 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. Air France s'appuie sur la norme ISO 22000. Pour maîtriser la qualité sanitaire des prestations, Air France réalise notamment une centaine d'audits hygiène et environ 15 000 autocontrôles microbiologiques par an.

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.

BREXIT

Description du risque

La sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne peut avoir lieu selon des conditions négociées et au terme d'une période de transition qui s'achévera le 31 décembre 2020 ou par une rupture brutale le 29 mars 2019 (« hard *Brexit* »). Dans cette dernière hypothèse, un certain nombres de conséquences en termes économiques, d'accès au marché et d'autorisations juridiques sont envisageables. Air France-KLM est relativement moins exposé que d'autres transporteurs européens ou britanniques.

Principes et dispositifs de gestion

Air France et KLM prennent les mesures nécessaires pour s'assurer qu'une sortie brutale du Royaume-Uni n'ait aucune conséquence grave pour les compagnies du Groupe et maintiennent un contact étroit et régulier sur ce sujet avec les autorités européennes et nationales. Selon l'évaluation interne et approfondie des risques qui a été réalisée, Air France-KLM et les compagnies du Groupe seront en mesure – même dans le cas d'une sortie sans accord – de maintenir leurs opérations et leurs activités industrielles sans qu'elles soient impactées. Les problèmes douaniers et logistiques nécessiteront toutefois un suivi étroit et une planification d'urgence.

Concurrence et tendances du marché de la maintenance aéronautique

Description du risque

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. Cette concurrence fait pression sur l'activité maintenance, à la fois sur ses revenus, en raison de la concurrence accrue dans la vente de services, et sur ses coûts, en raison d'une politique d'escalade agressive des équipementiers. 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'accentue, en particulier avec l'arrivée de nouveaux avions (E-jet, A350, B787, etc.). 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.

Le marché de la MRO enregistre une croissance saine bien que portée majoritairement hors de l'UE, et particulièrement par l'Asie. Afin de maintenir la proximité avec ses clients et optimiser sa chaîne d'approvisionnement, AFI KLM E&M doit développer des centres de service locaux et s'inscrire dans une logique de développement régional.

Principes et dispositifs de gestion

Air France-KLM s'appuie sur plusieurs axes pour limiter les impacts inhérents à ce risque :

- l'implication du métier Maintenance dans les campagnes de renouvellement des flottes : acquisition des licences et coopération industrielle avec les OAM/OEMs afin d'être en mesure de continuer à développer l'activité commerciale d'Air France-KLM dans la maintenance ;
- la forte position actuelle d'Air France-KLM sur le marché a l'ampleur et la portée nécessaires pour servir de base à des partenariats gagnant-gagnant avec les équipementiers et les autres compagnies aériennes ;
- le développement de solutions de réparation et la réutilisation des matériels de service usagés réduisant la dépendance vis-à-vis de certains OEMs ;
- la négociation de la valeur apportée par les licences.

Par ailleurs, à la demande des compagnies aériennes, IATA s'est saisie de cette problématique.

3.2.2 Risques liés à l'activité de transporteur aérien

Risques liés à la sécurité aérienne

Description du risque

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 et néerlandais. 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.

La matérialisation de ce risque pourrait avoir un impact sur la réputation du Groupe de même que des conséquences juridiques ou financières.

Principes et dispositifs de gestion

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 (IATA *Operational Safety Audit*) est une référence du secteur qui conduit à une certification qui doit être renouvelée tous les deux ans. À l'issue des audits IOSA d'octobre 2016 et mars 2017, la certification d'Air France et de KLM a été reconduite pour deux ans. En 2018, les audits des deux compagnies aériennes ont à nouveau été positifs, permettant ainsi de renouveler leur certification à compter de 2019.

Afin d'atteindre le plus haut niveau possible de Sécurité Des Vols, chaque compagnie aérienne met à jour et renforce son SMS qui définit de manière concrète les conditions de mise en œuvre de son système de gestion des risques. Le SMS, partie intégrante de l'organisation, des procédures et de la culture d'entreprise, s'appuie sur un engagement pris au plus haut niveau de la direction et sur des programmes de formation et de sensibilisation destinés à l'ensemble du personnel. *(Voir section 4.4.1 - Sécurité des vols)*.

Ce risque est couvert par la police d'assurance aviation.

Risques liés à l'environnement

Acceptabilité de la croissance du transport aérien

Description du risque

Les compagnies aériennes répondent aux besoins croissants de mobilité de leurs clients, tout en améliorant leur propre efficacité énergétique et en maintenant les nuisances sonores à un niveau acceptable pour les riverains des aéroports. La pression publique ne cesse de croître, tant au niveau local que mondial, quant aux impacts environnementaux liés à l'industrie aéronautique.

À cet égard, les actions mises en œuvre par Air France-KLM pour limiter et réduire son impact sur l'environnement ont une influence directe sur sa capacité à gérer et à développer ses activités (« licence to grow ») dans les différentes régions du monde et à long terme.

Le secteur du transport aérien est soumis à de nombreuses législations en matière d'environnement, notamment sur l'exposition des populations au bruit des avions et aux émissions gazeuses, la qualité de l'air, le traitement des déchets, et à des taxes et des obligations de mise en conformité de leurs activités.

Ces législations peuvent avoir un impact sur les activités et le développement du Groupe, se traduire par des coûts plus importants et engendrer des distorsions de concurrence entre les compagnies aériennes lorsqu'elles s'appliquent uniquement à une zone géographique donnée.

Principes et dispositifs de gestion

Le transport aérien figure parmi les secteurs qui se mobilisent le plus pour réduire leur empreinte carbone et a été le premier secteur à s'engager à réduire collectivement ses émissions de CO_2. Dès 2009, l'Association du transport aérien international (IATA) a pris un engagement ambitieux au niveau mondial visant à stabiliser les émissions de CO_2 de l'aviation internationale au niveau qu'elles atteindront en 2020 (croissance neutre en carbone à partir de

2020) et à réduire les émissions de CO_2 de 50% en 2050 par rapport au niveau de 2005.

Air France-KLM est membre d'associations représentatives du secteur aérien (IATA, ATAG, A4E, FNAM) qui mettent en œuvre des activités de lobbying et agissent auprès des autorités et organismes nationaux, européens et internationaux (OACI, Union Européenne, ministères de tutelle des Transports en France et aux Pays-Bas) afin de promouvoir des solutions efficaces pour l'environnement, mais également d'assurer que le système mis en place ne génère pas de distorsion de concurrence entre les acteurs du transport aérien. Par exemple, Air France-KLM a toujours soutenu la mise en œuvre d'un mécanisme de marché de droits d'émissions, considérant que, sous réserve qu'il soit équitable, un tel système est plus efficace d'un point de vue environnemental qu'une simple taxation.

Des réunions d'échanges ont lieu régulièrement avec les associations de riverains, les élus locaux et les autorités publiques afin d'aborder tous les sujets relatifes aux effets de l'activité du transport aérien autour des aéroports.

Changement climatique

Description du risque

Afin de répondre aux exigences de l'article 173 III de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, le Groupe prend en compte les risques financiers liés aux effets du changement climatique et met en œuvre des mesures pour les réduire à travers une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité.

Le changement climatique engendrera des événements météorologiques violents plus nombreux qui toucheront plus ou moins fortement toutes les régions du monde. 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 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 (rapatriement ou hébergement des passagers par exemple).

Principes et dispositifs de gestion

Afin de s'adapter aux conséquences déjà visibles du changement climatique, telles que des phénomènes météorologiques extrêmes plus fréquents, Air France-KLM a mis en place une politique visant à assurer les meilleures conditions d'exploitation et d'accueil des passagers et effectue régulièrement des analyses de risque complètes afin d'optimiser ces dispositions.

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.

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. 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. Il ne dispose pas de couverture de pertes d'exploitation pour de tels événements.

Le Groupe met en œuvre des mesures pour limiter l'impact du changement climatique à travers une stratégie bas carbone. L'utilisation de carburants durables pour l'aviation est un moyen prometteur de réduire les émissions de CO_2 et un élément essentiel pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de CO_2 d'Air France-KLM et de l'industrie aéronautique dans son ensemble.

Risque de crédit carbone

Description du risque

En tant qu'opérateur aérien, le Groupe est émetteur de dioxyde de carbone. Depuis 2012, il est soumis au système d'échange de quotas d'émissions de l'Union Européenne (SEQE-UE ou encore EU-ETS en anglais pour European Union Émission Trading Scheme) et doit compenser ses émissions en achetant des quotas carbone sur les marchés financiers.

À compter de 2021, le Groupe sera soumis au mécanisme mondial de compensation du carbone. Adopté par l'OACI en octobre 2016.

La résolution de l'OACI prévoit que « CORSIA doit être la mesure basée sur le marché qui s'applique aux émissions de CO_2 de l'aviation internationale », et ainsi éviter une superposition de mécanismes nationaux et régionaux. Air France-KLM et les autres compagnies membres d'IATA demandent à ce que les dispositions de CORSIA se substituent à l'EU-ETS à compter de 2021 pour le périmètre des vols internationaux.

Principes et dispositifs de gestion

Financièrement, le Groupe a mis en place une politique de couverture du risque carbone sous forme d'achats à terme, politique dont les mesures sont validées par le Risk Management Committee.

Opérationnellement, le Groupe recherche toutes les opportunités de réduction de sa consommation en carburant et de ses émissions carbonées :

- à son initiative propre : modernisation de la flotte et des moteurs, meilleure gestion du carburant, plan d'économie du carburant, diminution de la masse 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.

En outre, le Groupe soutient et appelle à la recherche dans le développement et l'utilisation de nouveaux carburants plus favorables à l'environnement (biocarburants).

Par ailleurs, le Groupe utilise un prix interne du carbone (fourchette de prix) dans sa prise de décision d'investissements et de projets afin de prendre en compte le risque carbone dans ses scénarios de décision.

(*Voir section 3.2.2 pour en savoir plus sur les Risques liés à l'environnement – Informations environnementales*).

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

Description du risque

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.

Principes et dispositifs de gestion

Air France-KLM met en œuvre avec attention les dispositions du Règlement européen sur l'allocation des créneaux horaires garantissant à un transporteur de pouvoir conserver l'usage de ces créneaux d'une saison sur l'autre dès lors qu'il a été utilisé 80% du temps hors circonstances exceptionnelles. Air France et KLM s'assurent par ailleurs auprès de leurs autorités nationales de la mise à disposition régulière sur leurs plateformes de correspondance principales des capacités nécessaires à la croissance du Groupe. Ceci est particulièrement important pour l'aéroport de Schiphol où la capacité de croissance est actuellement limitée.

Renforcement des droits à indemnisation en faveur des passagers

Description du risque

a. Règles européennes

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.

De nombreuses 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.

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. La recrudescence de sociétés spécialisées dans l'indemnisation des passagers accroît le coût financier qui découle de ce risque. Le montant des indemnisations est néanmoins le même pour Air France que le client s'adresse directement au Groupe ou qu'il le fasse par le biais d'un intermédiaire.

b. Règles américaines

Aux États-Unis, 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 dispositions américaines.

c. Règles nationales

IATA a recensé dans une base de données une cinquantaine de réglementations nationales afin de mieux suivre leur évolution.

Principes et dispositifs de gestion

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.

Évolution des réglementations et législations internationales, nationales ou régionales

Description du risque

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 CO_2, accès aux aéroports et allocation des créneaux horaires). Dans ce contexte les institutions communautaires décident notamment de règlements qui peuvent être contraignants pour les compagnies aériennes et sont susceptibles d'avoir des impacts organisationnels et/ou financiers significatifs. L'évolution des réglementations et législations pourrait accroître les charges opérationnelles ou réduire les recettes du Groupe.

Principe et dispositif de gestion

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.

Examen par les autorités de régulation des accords de coopération commerciale entre transporteurs

Description du risque

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.

Principe et dispositif de gestion

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 Air Lines, Inc., 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 Air Lines, Inc. et Alitalia bénéfice 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

Description du risque

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. Ces engagements (lus en conjonction avec ceux pris dans le cadre de la décision de mai 2015 relative à SkyTeam) ont été invoqués récemment par la compagnie Norwegian afin de disposer de créneaux horaires sur la plateforme d'Amsterdam-Schiphol et opérer entre Amsterdam et New York quatre fréquences hebdomadaires à partir de la saison été 2019.

Principes et dispositifs de gestion

Le groupe Air France-KLM s'est assuré que les conséquences éventuelles de la mise à disposition de créneaux horaires ne conduisaient pas à un impact économique jugé déraisonnable sur ses résultats sur les routes considérées. Air France-KLM approche par ailleurs régulièrement la Commission afin de discuter de la nécessité du maintien de ces engagements adoptés il y a près de quinze ans.

3.2.3 Risques liés aux processus du Groupe

Défaut d'un système informatique crucial, risques informatiques et cybercriminalité

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. En particulier, il définit la politique de sécurité informatique et télécommunications.

Les systèmes informatiques et de télécommunications sont d'une importance capitale 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 des règlements à prendre en compte est également en augmentation.

Ce contexte exige un haut niveau de sécurité que garantissent les mandats 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 contrer ces menaces, pour sécuriser les informations et garantir la conformité réglementaire des systèmes informatiques.

Continuité d'exploitation et conformité avec la réglementation

Description du risque

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.

Principe et dispositif de gestion

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.

Les infrastructures des centres de production de secours et les plans de reprise d'activité sont testés 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 la pertinence et l'efficacité des solutions mises en place.

Le risque de dommages au parc informatique ainsi que les interruptions d'activité qu'ils pourraient entrainer sont couverts par une police d'assurance.

Sécurisation des données

Description du risque

La gestion des actifs du Groupe repose sur une gestion sans faille des données nécessaires. Leur consistance et leur intégrité posent des défis permanents dans les projets informatiques ainsi que dans l'exploitation des services digitaux. La fréquence des changements, aussi bien sur les applications que sur les processus imposent une adaptation permanente des outils et des méthodes de gestion informatiques, en coordination avec les métiers et leurs exigences réglementaires et opérationnelles.

Principe et dispositif de gestion

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 nationaux, européens et 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 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 des règlements. Le nouveau Règlement général de Protection de Données de l'Union Européenne se décline dans les programmes de déontologie RGPD et NIS. Au sein de chaque compagnie, des experts veillent à ce que l'ensemble des traitements de l'entreprise qui portent sur des données à caractère personnel soient conformes à la loi.

Dans chaque compagnie Air France et KLM, le Responsable de la protection des données personnelles définit la politique de protection applicable, diffuse la culture de protection des données personnelles et veille au respect des normes réglementaires.

Cybercriminalité

Description du risque

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.

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.

Principe et dispositif de gestion

Pour s'en prémunir, le Groupe fait appel à des moyens conséquents qui visent à assurer la continuité de service, la protection des données, la sécurité des informations à caractère personnel, conformément à la réglementation, la sauvegarde des actifs matériels et immatériels exposés.

Le programme « Cybercrime », validé en Comité d'audit du 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. Un audit de ce programme a été réalisé en 2017. Il confirme les bonnes pratiques en place et les orientations prises. Les préconisations d'amélioration ont été ajoutées au programme. Le Groupe respecte les normes de cybersécurité des constructeurs aéronautiques (OAM).

En 2018, le Groupe a souscrit une police de cyberassurance pour transférer une partie du risque.

Non-respect des réglementations, y compris des lois sur la concurrence et anticorruption

Description du risque

Le non-respect de réglementations, telles que les lois sur la concurrence, les lois anticorruption, les sanctions commerciales ou les réglementations en matière de contrôle des exportations, en raison du comportement contraire à l'éthique des employés, peut avoir un impact négatif sur la réputation du Groupe et entraîner des amendes substantielles et d'autres procédures judiciaires.

Principe et dispositif de gestion

Diverses mesures sont prises pour atténuer le risque de non-respect des lois et des réglementations. Les mesures préventives comprennent des directives sous forme de manuels, de politiques et d'instructions visant à clarifier les comportements attendus et acceptables, une formation sous forme d'apprentissage en ligne et de formation personnelle, ainsi que la possibilité de signaler tout problème de conformité.

Dans le domaine du droit de la concurrence, 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.

D'autres outils de prévention sont des modules de formation dédiés. 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 de la concurrence s'appliquant à leurs fonctions.

Concernant la corruption, des efforts constants sont déployés pour renforcer la sensibilisation et la connaissance des employés en matière de prévention par le biais, par exemple, de présentations et de discussions, d'un meilleur accès aux documents de conformité, de la communication par le management, suite à la campagne anti-corruption menée fin 2017.

Pour plus de détails, voir section 4.5.3.

Risques concernant la performance opérationnelle et les clients

Description du risque

Pour nos clients, notre performance opérationelle est l'une des pierres angulaires de notre produit. Dans les opérations quotidiennes, où la pression, la congestion des aéroports et des compagnies aériennes sont croissantes, où les réglementations sont de plus en plus complexes (en termes de sécurité, par exemple), dans un contexte de distorsions sociales au sein des compagnies aériennes mais aussi en dehors (grèves des contrôleurs aériens ou des compagnies d'assistance aéroportuaire), l'augmentation du trafic comporte un risque de performance opérationnelle dégradée ou de détérioration de la qualité de service pour nos clients, entraînant une augmentation des coûts de non-performance ou une baisse de la satisfaction client.

Principes et dispositifs de gestion

Que ce soit pour Air France ou KLM, le centre de contrôle opérationnel est au cœur des opérations. Toute perturbation est gérée dans son intégralité. En 2018, de nombreux plans d'action ont été mis en œuvre autour de l'excellence opérationnelle, la gestion des perturbations, le rétablissement des services, la sécurité, l'agilité réseau, le traitement des réclamations clients (EU261), la gestion des équipages et autres ressources essentielles. L'objectif est de diminuer le nombre de perturbations, d'atténuer l'impact sur les clients, d'améliorer la satisfaction client et de réduire les coûts de non-performance.

Conditions de travail et dialogue social

Description du risque

Les employés sont au cœur d'Air France-KLM et il est essentiel de conserver leur confiance pour leur permettre d'atteindre les meilleurs standards de performance pour le bénéfice des clients. L'engagement des employés et la stabilité sociale sont impératifs pour la viabilité et le succès à long terme de l'entreprise.

Le personnel des différentes entités du groupe Air France-KLM dispose de contrats et de politiques RH (locaux) conformes à la législation du travail en vigueur dans leur pays. Les changements stratégiques et les changements affectant les conditions de travail du personnel sont appliqués conformément à la législation et aux protocoles tels que définis pour chacune des entités composant le Groupe.

Le groupe Air France-KLM reconnaît les contraintes et les risques auxquels il est exposé et la nécessité de s'adapter à un rythme de changement plus rapide. Dans le même temps, le Groupe cherche à préserver la cohésion en favorisant un dialogue constructif et transparent sur le lieu de travail et en poursuivant une politique basée sur le respect et la responsabilité.

Principes et dispositif de gestion

Pour assurer la coordination efficace du dialogue sur le lieu de travail, des responsabilités sont définies pour chaque entité et catégorie de personnel. Une coordination entre les différentes entités est assurée au niveau du Groupe, en particulier pour les sujets transversaux concernant des catégories de personnel de plusieurs entités. Les modifications significatives apportées aux politiques RH et aux conventions collectives sont validées au plus haut niveau de la direction des compagnies aériennes et du Groupe.

Diverses initiatives visant à améliorer le dialogue sur le lieu de travail sont planifiées et mises en œuvre dans les différentes entités du Groupe.

Au sein d'Air France et de KLM, un indicateur « Employee Promotor Score » a été mis en place pour mesurer l'engagement des employés. Les résultats alimentent les plans d'action locaux visant à améliorer l'engagement des employés et à encourager le dialogue entre les managers et leurs équipes. La réduction de la distance entre la direction et le personnel est essentielle pour comprendre les besoins et les préoccupations du personnel, résoudre les problèmes de manière proactive et éviter toute escalade.

Le niveau d'engagement des employés fait partie des objectifs du plus haut niveau de management au sein d'Air France-KLM. Un suivi constant a lieu et la méthodologie fera l'objet d'une amélioration continue *(Voir Section 4.2 – Ressources humaines)*.

Plan de retraite

Description du risque

Au 31 décembre 2018, les principaux engagements du Groupe au titre des régimes à prestations définies correspondent au plan de retraite du personnel au sol de KLM basé aux Pays-Bas.

Le respect de la norme comptable internationale IAS 19 expose le groupe Air France-KLM aux évolutions des paramètres financiers externes (tels que le taux d'actualisation ou le taux d'inflation futur), ce qui pourrait entraîner des fluctuations annuelles de son compte de résultat et de ses capitaux propres, sans que cela ait d'incidence sur ses flux de trésorerie. Les évolutions des engagements relatifs aux pensions et celles des actifs du plan de retraite, qui sont liées aux modifications des hypothèses actuarielles, sont comptabilisées dans les capitaux propres et n'ont pas d'incidence sur les comptes de résultat. La volatilité potentielle se trouve expliquée dans la Note 4 « Règles et méthodes comptables », ainsi que dans la Note 29 des états financiers consolidés, relative aux provisions.

La Note 29 des états financiers consolidés présente la sensibilité du coût des prestations définies enregistrées au compte de résultat et des engagements au titre des prestations définies en fonction des variations des taux d'actualisation, des niveaux de hausse des salaires et des pensions.

Principe et dispositif de gestion

Le plan de retraite du personnel au sol de KLM risque d'être une source de volatilité comptable pour les capitaux propres du Groupe. Le risque de trésorerie lié aux contributions au redressement du plan de retraite du personnel au sol est limité, compte tenu de l'accord de financement passé entre KLM et le régime de retraite. Le taux de cotisation ordinaire demeure constant.

Selon les calculs actuels, le plan de retraite du personnel au sol

de KLM figure à l'actif du bilan au 31 décembre 2018, puisque la valeur des actifs du régime est supérieure à celle des obligations au titre des prestations définies.

3.2.4 Risques juridiques

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 la Note 30 des comptes consolidés, page 272*).

3.2.5 Risques de marché

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 et approuvée par le Conseil d'administration pour l'ensemble du groupe Air France-KLM.

La stratégie de couverture 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 normes comptables en vigueur.

Au titre de l'application de la norme IFRS 9, la couverture par composante est appliquée depuis le 1er janvier 2018. Dans la mesure où les achats de carburant du Groupe sont fortement corrélés à l'indice « Jet Kerosene Cargoes CIF NWE », des composantes spécifiques à ce risque de carburant sont utilisées (Brent ICE, Gasoil ICE, Jet CIF NWE) pour mieux harmoniser la comptabilité de couverture du carburant et la politique de gestion des risques du Groupe.

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 2018, le groupe Air France-KLM présentait l'exposition carburant suivante sur la base des prix à terme au 31 décembre 2018 (54,80 dollars par baril pour 2019 et 56,00 dollars par baril pour 2020) :

(en millions de dollars US)	2019	2020
Dépense avant couverture	5 707	6 050
Pourcentage de couverture	58%	29%
Gain de couverture	(321)	(193)
Dépense après couverture	6 028	6 243

Sur la base des courbes à terme au 31 décembre 2018, une hausse de dix dollars par baril sur 2019 donnerait un prix moyen de 64,76 dollars par baril et entraînerait une hausse de la dépense carburant après couverture de 425 millions de dollars, soit une dépense totale de 6 456 millions de dollars pour le groupe Air France-KLM. Symétriquement, une baisse de dix dollars par baril sur 2019 donnerait un prix moyen de 44,76 dollars par baril et générerait une baisse de la dépense carburant après couverture de 411 millions de dollars, pour une dépense totale de 5 620 millions de dollars.

Risques 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 du Groupe est centralisée auprès de chaque compagnie tandis que le risque de change dû aux investissements de la holding du Groupe est géré au niveau de la holding.

L'exposition principale porte sur le dollar américain. Le Groupe étant globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses en dollars telles que le carburant, ou les pièces détachées excédant le montant des recettes en dollars représente un risque résiduel structurel.

En conséquence, toute appréciation significative du dollar américain vis-à-vis de l'euro pourrait avoir un effet volatil et négatif sur les résultats financiers du Groupe.

Le Groupe est vendeur net des autres devises, le montant de ses recettes dans les autres devises que le dollar 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 12 à 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 2019 (« Risque de transaction »)

(en millions de devises au 31 décembre 2018)	Dollar américain	Livre sterling	Yen
Position nette avant couverture	(2 779)	533	33 432
Couverture de change	1 682	(339)	(16 100)
Position nette après couverture	(1 097)	194	17 332

L'impact maximum pour 2019 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'instruments optionnels.

(en millions d'euros)	Dollar américain	Livre sterling	Yen
Hausse de 10% de la devise contre l'euro	(123)	28	41
Baisse de 10% de la devise contre l'euro	158	(30)	(38)

Exposition d'investissement (« Risque de conversion »)

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 dollars américains dans le tableau ci-dessous reflètent les engagements contractuels au 31 décembre 2018.

(en millions de dollars)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Investissements	(1 575)	(1 088)	(1 500)	(963)	(1 045)	(394)
Couverture de change	1 488	938	890	613	230	65
Ratio de couverture	94%	86%	59%	64%	22%	17%

Exposition sur la dette

Depuis l'application d'IFRS 16 par le Groupe dès le 1er janvier 2018, les locations opérationnelles d'avions, essentiellement libellées en dollars américains, ont été comptabilisées dans la dette du Groupe. Pour les compagnies aériennes dont les recettes sont en dollars américains, la réévaluation de ces dettes en dollars américains est neutralisée comptablement dans la mesure où ces dettes sont adossées en tant que couverture des recettes en dollars du Groupe. Pour les compagnies aériennes dont les recettes ne sont pas en dollars américains, des actifs libellés en dollars américains et des couvertures de change sont en place pour réduire le risque de change.

Le risque de change sur la dette hors location opérationnelle est limité. Au 31 décembre 2018, 78% de la dette brute du Groupe, après prise en compte des instruments financiers sont libellés en euros, réduisant ainsi le risque de fluctuation des taux de change sur la dette de façon significative.

L'exposition de la dette sur les autres devises porte essentiellement sur le yen (12%), le dollar américain (6%), et le franc suisse (5%).

Risques relatifs aux contreparties

Les règles concernant la Gestion du Risque de contrepartie sont établies par le RMC et mises en application au sein des compagnies.

Sauf dérogation expresse du RMC, les contreparties choisies doivent bénéficier d'un rating et être notées au minimum BBB+ (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 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 pour l'essentiel 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.

Air France

Pour le financement de ses investissements, 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.

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 à des financements de marché *via* Air France-KLM ;
- une diversification du nombre de contreparties bancaires.

Air France-KLM

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 500 millions d'euros d'obligations simples à six ans en décembre 2012 qui a été remboursée en janvier 2018 ;
- 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. En septembre 2018, une offre publique de rachat a été publiée ; 196,7 millions d'euros ont été soumis et acceptés. Le solde nominal restant est donc de 403,3 millions d'euros avec option d'achat au pair et coupon à taux croissant en 2020 ;
- 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 liquidité

Au 31 décembre 2018, le Groupe disposait de lignes de crédit pour un montant total de 1,8 milliard d'euros.

- le 17 mai 2018, KLM a signé une ligne de crédit pour un montant de 665 millions d'euros. Cette ligne de crédit, d'une durée de cinq ans, a été souscrite auprès d'un syndicat composé de dix banques et comporte des *covenants* calculés sur les comptes consolidés de KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2018 ;
- le 6 novembre 2017, Air France-KLM et Air France ont signé avec 18 banques le renouvellement de leur ligne de crédit syndiqué conjointe d'un montant de 1,1 milliard d'euros, mise en place en avril 2015, et dont la première tranche arrivait à échéance en avril 2018. Cette nouvelle ligne est composée de deux tranches de 550 millions d'euros chacune, la première d'une durée initiale de trois ans (assortie de deux options de prorogation d'un an) et la seconde d'une durée de cinq ans. Cette ligne de crédit comporte des *covenants* calculés sur les comptes consolidés d'Air France-KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2018. En novembre 2018, une première option de prolongation d'un an a été déclenchée.

Compte tenu du niveau de liquidités du Groupe de 5 milliards d'euros au 31 décembre 2018 ainsi que du montant des lignes de crédit disponibles (1,7 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, qui contribue donc favorablement à la résolution de trésorerie du Groupe.

Risques de taux d'intérêt

La dette financière est liée pour partie à des taux variables et s'expose donc à un risque de volatilité. Ce dernier reste limité dans la mesure où la dette à taux variable représente une faible part de la dette totale.

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.

Après couverture, l'exposition à la dette consolidée à taux fixe du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 72% du total des dettes financières. Le taux d'intérêt de la dette brute après couverture s'élève à 2,82% au 31 décembre 2018 (contre 3,09% au 31 décembre 2017).

Exposition aux taux d'intérêt

(en millions d'euros au 31 décembre 2018)

Actifs financiers à taux variable	1 247
Passifs financiers à taux variable	3 384
Exposition nette avant couverture	2 137
Couvertures	(1 418)
Exposition nette après couverture	719

L'exposition nette du Groupe aux taux d'intérêt s'élève à 719 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 7 millions d'euros.

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 2018, Air France-KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées de 325 millions d'euros, principalement constitué de 1,1% du capital d'Amadeus. Air France-KLM a prorogé en novembre 2018 une opération de couverture sous forme de tunnel arrivant à échéance en novembre 2019 afin de protéger la totalité de la valeur de ces titres.

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 libellées en devises étrangères et notées AAA ou AA+ de façon à réduire le risque de change sur la dette.

3.3 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONTRÔLE INTERNE

3.3.1 Organisation et outils du Contrôle interne

Le Réseau Contrôle interne

Une Fonction 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 cinquantaine.

Coordinateurs Contrôle interne

Coordination Contrôle interne

Cette organisation est un résumé de celle en place dans chacun des deux sociétés principales. Elle 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 2018 de onze membres (le Directeur général, trois représentants d'Air France et de KLM, ainsi que de sept 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 : Finance, Commercial passage, Maintenance, Cargo, Informatique, Ressources humaines, Stratégie et Innovation, Relations Affaires Internationales.

— **Les fonctions financières**

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 Central, Fusion-acquisition, Opérations financières). Cette direction présente au Comité exécutif Groupe et au Conseil d'administration la politique globale du Groupe et les orientations en matière financière (ces orientations sont déclinées au niveau de chacune des deux sociétés principales du Groupe, qui disposent de leurs propres fonctions financières) et suit la performance financière du Groupe.

Certaines opérations relatives à la holding Air France-KLM sont par ailleurs 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 notamment dans les domaines du droit des affaires, du droit des transports, du droit des contrats et du droit des assurances. Elles se coordonnent pour l'élaboration des politiques du Groupe en matière juridique.

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.

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.

— Les fonctions de conformité

Les responsables de la conformité d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM poursuivent et surveillent la mise en œuvre des composantes du cadre de conformité au sein des groupes. Au sein d'Air France et de KLM, les responsables de la protection des données personnelles sont chargés de renforcer le respect de la vie privée, tandis que les responsables du contrôle des exportations sont chargés de veiller au respect des règles commerciales relatives à l'exportation de biens ou de technologies. Ils rendent compte aux organes de gouvernance compétents, tels que le Comité exécutif et le Comité d'audit. De plus, le Comité de conformité Air France et le Comité de conformité KLM surveillent leurs programmes de conformité respectifs. Des experts juridiques dispensent également des conseils sur le respect des lois et des réglementations.

Fin 2018, le Conseil d'administration a pris la décision de créer un Comité de Développement Durable et de Conformité, qui aura pour mission de l'assister dans la revue des politiques du Groupe.

— L'Audit interne

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. La fonction de Directeur de l'Audit interne du Groupe, qui est remplie par l'un des directeurs de l'Audit interne des compagnies aériennes, assume la responsabilité de la coordination globale et est rattaché hiérarchiquement au Directeur général adjoint Économie et Finance du Groupe. La méthodologie est identique dans les deux Directions de l'Audit interne des deux sous-groupes (charte Groupe, manuel d'audit Groupe, etc.) et un outil commun a été adopté début 2017 (Nasdaq Bwise).

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 24 (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.

L'Audit interne réalise différents types de missions :

1. audit d'assurance :
   a. audit opérationnel : pour évaluer l'efficacité, l'efficience et la maîtrise des processus,
   b. audit informatique et des systèmes de télécommunication : pour déterminer si les systèmes informatiques et de télécommunication en service disposent de contrôles internes efficaces et efficients,
   c. audit de conformité : pour vérifier la conformité aux lois et règlements et/ou aux normes, procédures et politiques établies par le Groupe,

d. audit de Suivi : pour vérifier le suivi des constats faits lors des précédents audits d'assurance ;

2. mission de conseil : il s'agit de services de conseil réalisés à la demande expresse d'un client. Lors de ces missions de conseil, les auditeurs internes doivent garder leur objectivité et ne pas endosser de responsabilité de management ;
3. audit de fraude : pour prévenir, détecter, et mener les investigations en cas d'activités frauduleuses importantes suspectées au sein de l'organisation ;
4. gestion des Risques de l'Entreprise : pour faciliter et améliorer les processus de gestion de risques relatives au travail d'audit.

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, renouvelée en 2018, est valable jusqu'en juillet 2021.

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 (*Voir section 3.2.2 Risques liés à la Sécurité aérienne*), 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.

Les outils du Contrôle interne

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, (*Voir également section 4.5.3*).

Manuels de prévention des risques de non-conformité

Le personnel a accès à un ensemble de manuels et de règles sur les sites intranet. En ce qui concerne la prévention des risques de corruption, le manuel anticorruption affirme l'engagement du groupe Air France-KLM à mener ses activités avec loyauté, justice, transparence, honnêteté et intégrité, dans le strict respect des lois anticorruption, où que ses sociétés ou ses filiales exercent leurs activités. Le manuel établit les directives pour prévenir la corruption et pour identifier et traiter les situations à risque à la lumière de la législation anticorruption. La politique relative aux cadeaux et aux invitations (« Politique ») énonce de manière plus détaillée les règles et directives en la matière. Le Manuel de conformité au droit de la concurrence met l'accent sur les objectifs d'intégrité et de transparence et contient des instructions sur la prévention des accords anticoncurrentiels et des abus de pouvoir sur le marché. Pour plus de détails, *voir section 4.5.1*.

Charte de l'Audit interne

Les termes de la nouvelle charte d'audit interne du groupe Air France-KLM ont été arrêtés en 2017. 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 définissant les engagements des trois dirigeants d'Air France-KLM, Air France et KLM énonce les principales composantes du Contrôle interne au sein du Groupe ; la gouvernance, les plus importants outils leur permettant de l'exercer, les grandes lignes de la démarche générale du Contrôle interne, et les différentes activités du Contrôle interne (contrôles de l'environnement de l'entité, contrôles transactionnels (processus), et contrôles généraux informatiques).

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,etc.) ou spécifiques à la maintenance aéronautique (Part 145, etc.).

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, etc.).

En matière de système de management : le manuel système de management intégré/SMI d'Air France, le manuel système de management de sécurité intégré de KLM et les procédures générales associées telles que les manuels Qualité-Sécurité-Environnement/QSE 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.

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.

3.3.2 Éléments fondamentaux du Contrôle interne en place dans le Groupe

Sur la base de l'analyse des risques potentiels majeurs, tenant compte des évolutions internes ou externes de son activité, le Groupe a défini et mis en place des fondamentaux de Contrôle interne. Ceux-ci ont pour but de prévenir et de maîtriser au mieux les risques (financiers ou non) et d'estimer sa capacité à y remédier.

Procédures et processus opérationnels

Management du système qualité

Les manuels « qualité » tant d'Air France (Manuel Système de Management Intégré/SMI) que le manuel système de management intégré de la sécurité /ISMS 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 SMI/ISMS fait le point sur le fonctionnement des systèmes de management SMI/ISMS, 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 *Operational 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 (renouvelée à l'automne 2017) ;

— certification ISO 9001/Qualité pour un nombre croissant d'entités.

Pour KLM :

— certification ISO 14001/Environment renouvelée en 2018 ;

— certification IOSA (IATA *Operational Safety Audit*) : l'audit a été effectué à l'automne 2018 et le renouvellement du certificat aura lieu en mars 2019.

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, service en vol, préparation des vols, traitement sol et fret, marchandises dangereuses, engineering et maintenance) ;

— d'une surveillance régulière de l'exploitation avec une analyse des incidents et la mise en œuvre systématique du retour d'expérience ;

— des démarches de prévention.

La surveillance externe exercée par les autorités de l'Aviation civile (IVW-DL, DGAC, FAA, ...) et des organismes spécialisés dans la certification, qui se concrétise sous forme d'audits des modes de fonctionnement et du système de surveillance interne au groupe. Air France et KLM sont aussi régulièrement auditées par leurs clients ou leurs partenaires.

La surveillance des partenaires

Les sous-traitants ou fournisseurs sont contrôlés dans le cadre du programme de surveillance réglementaire approuvé par les autorités de l'Aviation civile.

Les partenariats de « *code share* » font l'objet d'une exigence supplémentaire de respect des normes IOSA, reconnues par la profession comme la référence en matière de Sécurité Des Vols 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.

Plus globalement, le dispositif de maîtrise de la sous-traitance traite de l'ensemble des domaines de risques. Il se traduit par la réalisation d'actes de surveillance tels que les audits, les inspections ou contrôles effectués parfois chez les sous-traitants eux-mêmes. Un suivi trimestriel en est assuré. Dès le 1er janvier 2018, un plan d'action transverse et élargi est mis en œuvre, qui prend en compte les nouveaux textes législatifs sur le devoir de vigilance.

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 les compétences nécessaires aux systèmes d'information dans le cadre des objectifs stratégiques définis sont développées.

Des outils de gestion de projets 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 les méthodes SCRUM et DEVOPS. 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 dans le cadre des projets de Contrôle Interne et le chantier de mise en place d'une organisation coordonnée et optimisée conduisent à lancer des plans d'action pour renforcer le Contrôle Interne. Ils traitent notamment de risques particuliers comme la continuité des activités et la protection des données personnelles.

La Direction Générale des 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) qui définit la politique de sécurité commune des systèmes d'information du Groupe.

Achats

L'organisation commune des Achats d'Air France-KLM est opérationnelle depuis le 1er 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. 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.

L'activité de la fonction Achats vise à fournir aux entités, les produits ou services adéquats et en temps voulu, 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 (PMTM Procurement management team meeting) se réunit mensuellement pour développer des actions en commun et partager les meilleures pratiques.

Dans le cadre du dispositif de suivi des sous-traitants, une plateforme collaborative « EcoVadis » sert de référence à l'identification des enjeux et d'évaluation de conformité par rapport à la loi sur le devoir de vigilance, selon une cartographie des risques. Le contenu des évaluations aide à cibler les actes de surveillance.

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 de billets acquis à l'aide de moyens de paiement usurpés (cartes de crédits, modes de paiements alternatifs) ;
- à la protection des comptes de fidélisation (clients et/ou entreprises) en termes d'acquisition comme d'utilisation des *miles* ;
- à la fraude interne.

Un rapport d'activité de la prévention des fraudes a été présenté au Comité d'audit en octobre 2018.

Ont été mises en place chez Air France et KLM des procédures d'alerte professionnelle et une formation *e-learning* anti-fraude destinée en priorité au personnel de vente.

Prévention de la fraude financière

Face à la multiplication des tentatives de fraude, le Groupe a renforcé ses processus de Contrôle interne avec des notes d'instructions détaillées, deux modules de formation d'*e-learning* et une session de formation.

Évaluation et suivi du Contrôle interne

Afin de disposer d'un cadre de Contrôle interne et d'un dispositif de gestion des risques Air France-KLM a choisi comme point de départ pour développer son approche le référentiel COSO 2013 (Committee Of Sponsoring Organisations of the treadway commission). Ce référentiel positionne le Contrôle interne par rapport à trois catégories d'objectifs (Opérations/informations financières/conformités), et définit celui-ci par rapport à cinq composants :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information, la communication ;
- les activités de pilotage.

Les contrôles transactionnels (processus) ont été effectués au travers de tests d'efficacité conceptuelle, suivis par des tests d'efficacité opérationnelle.

De même, les contrôles généraux sur les systèmes d'information ont fait l'objet d'une évaluation annuelle formalisée et d'un suivi des actions et plans de remédiation.

3.3.3 Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

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.

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 2018.

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.

Procédures et processus financiers et d'arrêté 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, d'analyser et de surveiller les risques financiers, détermine les 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, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs.

Des réunions régulières sont organisées entre les services Trésorerie des deux compagnies, afin de coordonner efficacement la mise en œuvre des décisions (instruments de couverture, stratégies envisagées et contreparties).

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. Une synthèse des positions de trésorerie d'Air France, de KLM et de la Société Air France-KLM est communiquée à une fréquence hebdomadaire à la Direction Générale 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.

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-KLM. Tous les instruments utilisés doivent pouvoir être qualifiés de couverture selon les normes comptables IAS/IFRS. 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 quotidienne » 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 reprévision) jusqu'à la fin de l'exercice en cours.

Une fois le résultat comptable du mois connu, le Contrôle de gestion Groupe produit un document mensuel (management report) qui synthétise les données d'activités, d'effectifs et financières clés des mois réalisés et des mois à venir afin de déterminer un point de sortie de l'exercice en cours, pour le Groupe, les deux sous-groupes ainsi que pour chaque métier, de même que pour les principaux éléments de *cash-flow*, de trésorerie et d'endettement.

En outre, un rapport mensuel sur les principaux indicateurs de performance financière est communiqué aux membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM.

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).

En outre, une réunion trimestrielle (minimum) se tient entre les Directeurs Généraux, les directeurs généraux adjoints Économie et Finance, et les directeurs généraux adjoints des activités Passage, Cargo, E&M et Transavia.

4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE : DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

4.1 Créer de la valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes 148

4.1.1 Le modèle d'affaires du Groupe 148
4.1.2 Identification des enjeux clés pour construire des relations durables 148
4.1.3 La responsabilité d'entreprise au cœur de la stratégie 149

4.2 Ressources humaines 152

4.2.1 Conditions de travail et dialogue social 152
4.2.2 Développement du capital humain 155
4.2.3 Santé et sécurité au travail 156
4.2.4 Favoriser la diversité et lutter contre les discriminations 158
4.2.5 Indicateurs sociaux du Groupe 160

4.3 Enjeux environnementaux 167

4.3.1 Émissions de CO_2 168
4.3.2 Adaptation au changement climatique 171
4.3.3 Nuisances sonores et qualité de l'air 171
4.3.4 Déchets et économie circulaire 173
4.3.5 Biodiversité 174
4.3.6 Indicateurs environnementaux du Groupe 176

4.4 Confiance client 183

4.4.1 Sécurité des opérations pour les parties prenantes 183
4.4.2 Confidentialité et protection des données 185
4.4.3 Accessibilité des produits et services 186

4.5 Éthique et conformité 188

4.5.1 Textes de référence du Groupe 188
4.5.2 Respect des droits humains 188
4.5.3 Éthique des affaires 188
4.5.4 Stratégie fiscale 189

4.6 Développement économique et sociétal 191

4.6.1 Développement local 191
4.6.2 Sous-traitance et fournisseurs 193
4.6.3 Suivi de la loi 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance 194

4.7 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion 197

Conformément à l'article L225-102-1 du Code de commerce, le groupe Air France-KLM présente les principaux enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux et relatifs aux droits humains et à l'éthique des affaires, liés à ses activités sur l'ensemble de la chaîne de valeur, et explicite les politiques appliquées pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques.

L'ensemble de ces informations est revu par l'un des Commissaires aux comptes du Groupe, désigné organisme tiers indépendant. Le périmètre de *reporting* porte sur le groupe Air France-KLM. Lorsque ce périmètre est différent, celui-ci est indiqué dans le texte.

4.1 CRÉER DE LA VALEUR À LONG TERME POUR TOUTES NOS PARTIES PRENANTES

4.1.1 Le modèle d'affaires du Groupe

Présent dans le monde entier, Air France-KLM relie les hommes, les économies et les cultures. En opérant ses activités, le Groupe a pour objectif de créer de la valeur durable à long terme pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Le Groupe a pour ambition de devenir le groupe aérien le plus fort en Europe et l'un des plus puissants dans le monde, principalement autour de ses deux marques historiques, Air France et KLM (*voir paragraphes 1.1 Le marché et l'environnement et 1.2 perspectives stratégiques*). Pour atteindre cet objectif, le Groupe entend gagner la préférence des clients entre l'Europe et les destinations intercontinentales et entre ses marchés domestiques – la France et les Pays-Bas – et le reste de l'Europe. Il réalise cette ambition principalement grâce au professionnalisme de ses salariés, à la qualité de ses produits et services et à ses performances opérationnelles. Le modèle d'affaires présente les atouts humains et les actifs immatériels du Groupe, ainsi que la valeur créée en termes d'expérience client, d'expérience salarié, d'excellence opérationnelle et de performance financière, et les impacts sur l'environnement et sur la société et sa contribution aux Objectifs de Développement Durable des Nations unies (*voir paragraphe 1.2.2 le modèle d'Air France-KLM : un plan de vol vers la création de valeur*).

4.1.2 Identification des enjeux clés pour construire des relations durables

Construire des relations durables avec ses parties prenantes repose sur un dialogue permanent et sur la compréhension mutuelle des enjeux et des défis auxquels Air France-KLM est confronté, ainsi que son environnement.

Écoute des parties prenantes

Le Groupe accorde une grande attention aux attentes de ses parties prenantes, notamment ses clients, ses salariés, ses fournisseurs, les associations, les collectivités locales et les acteurs de la société civile comme les ONG. Plusieurs dispositifs permettent d'évaluer régulièrement leur perception, tels que, notamment :

- 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.

Le Groupe a mené en 2017 une analyse de matérialité qui a permis d'évaluer ses enjeux prioritaires. Plus de 40 000 parties prenantes ont été invitées à participer à cette enquête, avec un taux de réponse de près de 10% : clients *corporate* et individuels, salariés et managers du Groupe, actionnaires, investisseurs, fournisseurs, ONG, organisations gouvernementales, parlementaires, représentants locaux de la région parisienne et de Schiphol, experts RSE (agences de notation extra-financière, agences de certification, etc.), responsables RSE de grands groupes, représentants du secteur aérien et pairs. Pour chacun des enjeux, les personnes interrogées ont noté le niveau de priorité qu'Air France-KLM devrait y accorder et leur perception du niveau de performance actuel du Groupe.

Cette première analyse de matérialité a permis d'identifier les enjeux considérés comme les plus matériels pour le Groupe, parmi lesquels la satisfaction client, la sécurité des opérations, la performance opérationnelle, la modernisation de la flotte, les relations de travail et le dialogue social, la santé et la sécurité au travail, les droits humains, le changement climatique et les émissions de CO_2. Les résultats détaillés ont permis de démontrer

que le Groupe et ses parties prenantes s'accordaient sur la perception du caractère prioritaire des enjeux. Le Groupe conduira en 2019 une nouvelle analyse de matérialité afin d'évaluer la perception des changements de gouvernance et de stratégie.

Analyse des risques extra financiers

En 2018, le Groupe a complété cet exercice en évaluant ses principaux risques et opportunités extra-financiers. Un groupe de travail, regroupant toutes les directions concernées d'Air France, de KLM et du Groupe (notamment secrétariat général, audit et contrôle interne, stratégie, communication financière, ressources humaines, achats, qualité, juridique et conformité, développement durable) a passé en revue les principaux risques environnementaux, sociaux et sociétaux liés à ses activités sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Ces risques ont été évalués pour établir une matrice des risques extra-financiers, qui fait apparaître comme les plus matériels les risques suivants :

- conditions de travail et dialogue social ;
- sécurité des opérations pour les parties prenantes (clients, salariés, etc.) ;
- émissions de CO_2 ;
- adaptation au changement climatique ;
- éthique des affaires.

Répartis dans les quatre dimensions que sont les droits humains, le social, l'environnement et l'éthique des affaires, ils sont cohérents avec les résultats de la matrice de matérialité de 2017 qui illustrait la perception croisée des parties prenantes internes et externes et avec la stratégie RSE développée par le Groupe.

Ces risques extra financiers sont suivis de façon permanente et intégrés dans les feuilles de risques opérationnels du Groupe. Ils sont décrits dans le chapitre 3 *« Risques et gestion des risques »*. Ils sont également intégrés dans la stratégie Développement durable du Groupe, et font l'objet de mesures et de plans d'actions et de suivi.

Cet exercice sera renouvelé chaque année.

4.1.3 La responsabilité d'entreprise au cœur de la stratégie

L'ambition d'Air France-KLM est d'être un groupe performant sur le long terme en conciliant croissance rentable, protection de l'environnement, progrès social et développement des territoires où il opère.

Fin 2018, le Conseil d'administration a pris la décision de créer un Comité de Développement Durable et de Conformité, qui aura pour mission de l'assister dans la revue des politiques du Groupe. Ce comité s'assure ainsi de la prise en compte des enjeux non financiers dans la définition de la stratégie du Groupe en émettant des recommandations au Conseil.

Gouvernance

La gouvernance Développement durable est assurée par les plus hautes instances du Groupe :

- le Conseil d'administration approuve les orientations stratégiques et veille à leur mise en œuvre ;
- le Comité exécutif détermine la politique de développement durable et l'intègre dans la planification stratégique du Groupe. Il examine chaque année la stratégie et les performances en matière de développement durable. Le secrétaire général du Groupe est chargé du développement durable, des ressources humaines et de la conformité ;
- chez Air France, la politique Développement durable est pilotée par le Directeur général adjoint en charge du Secrétariat général, 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 du Groupe.

Engagements

De longue date, le Groupe assume ses responsabilités à la fois en tant qu'employeur, groupe aérien et entreprise citoyenne, et intègre le développement durable et l'innovation au cœur de sa stratégie. Ses engagements sont présentés dans sa Déclaration de responsabilité sociale, dans sa Charte sociale et éthique et dans son Plan Climat.

La politique de responsabilité d'entreprise 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.

Conformément à son engagement auprès du Pacte Mondial des Nations unies signé en 2003, le Groupe 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, et à promouvoir cet engagement auprès de ses partenaires. En intégrant le développement durable dans ses activités et ses opérations, le Groupe s'efforce de contribuer aux Objectifs de Développement Durable qui sont dans sa sphère d'influence.

Les performances extra-financières d'Air France-KLM sont évaluées chaque année, notamment par les agences RobecoSAM, Carbon Disclosure Project, Vigeo Eiris et ISS-Oekom Research.

En 2018, pour la 14e année consécutive, le Groupe est intégré dans les indices Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI World et DJSI Europe). Le Groupe est la seule compagnie aérienne classée dans l'indice DJSI Europe. Le Carbon Disclosure Project (CDP) a attribué au Groupe le score B (Management level) pour le questionnaire Climate Change et le score de A- pour le CDP Supplier Engagement Rating. ISS-Oekom Research a attribué le statut « Prime » à

Air France-KLM : le Groupe est la seule compagnie aérienne figurant dans le classement annuel des grandes entreprises mondiales considérées comme les plus performantes en matière de performance ESG.

Grâce à ses performances, le Groupe conserve son classement dans l'indice FTSE4Good Index Series, dans les indices Euronext Vigeo Eiris (Europe 120 et Eurozone 120) et Ethibel Sustainability Index (ESI Excellence Europe). Le Groupe est aussi intégré dans les Registres d'investissement Ethibel Excellence et Ethibel Pioneer Investment. L'agence d'évaluation RSE Ecovadis a attibué le niveau « Médaille d'or » au Groupe.

La Déclaration de performance extra-financière

Le tableau de concordance ci-dessous permet de localiser l'intégralité des éléments présentés dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) :

Éléments de la DPEF	Chapitre/section	
Stratégie et modèle d'affaires	1.1	Le marché et l'environnement
	1.2	La stratégie
	1.2.2	Le modèle de création de valeur
Identification et description des principaux risques extra-financiers liés à l'activité	3.1.2	Identification et évaluation des risques
	3.2.2	Risques liés à l'activité de transporteur aérien
	3.2.3	Risques liés aux processus du Groupe
	4.1.2	Identification des enjeux clés pour construire des relations durables
Description des politiques, résultats et indicateurs de performance.	4.2	Ressources humaines
	4.3	Enjeux environnementaux
	4.4	Confiance client
	4.5	Éthique et conformité
	4.6	Développement économique et sociétal

Les politiques, les mesures mises en œuvre et les résultats pour chacun des risques extra financiers identifiés comme les plus matériels sont présentés dans les paragraphes 4.2 à 4.6. Le Groupe a fait également le choix de reporter sur d'autres enjeux et opportunités qu'il considère comme importants au regard de son activité et des attentes de ses parties prenantes. Le tableau ci-contre présente de façon synthétique l'ensemble de ces risques et enjeux et opportunités :

Dimensions	Risques identifiés comme matériels	Autres enjeux et opportunités	Lien vers le chapitre 3 « Risques et gestion des risques »
4.2 Ressources humaines	4.2.1 Conditions de travail et dialogue social		3.2.3 Conditions de travail et dialogue social
		4.2.2 Développement du capital humain	
		4.2.3 Santé et sécurité au travail	
		4.2.4 Favoriser la diversité et lutter contre les discriminations	
4.3 Enjeux environnementaux	4.3.1 Émissions de CO_2		3.2.2 Acceptabilité de la croissance du transport aérien
	4.3.2 Adaptation au changement climatique		3.2.2 Changement climatique
		4.3.3 Nuisances sonores et qualité de l'air	
		4.3.4 Déchets et économie circulaire	
		4.3.5 Biodiversité	
4.4 Confiance client	4.4.1 Sécurité des opérations pour parties prenantes		3.2.2 Risques liés à la sécurité aérienne
		4.4.2 Confidentialité et protection des données	
		4.4.3 Accessibilité des produits et services	
4.5 Éthique et conformité	4.5.3 Éthique des affaires		3.2.3 Non-respect des réglementations
4.6 Développement économique et sociétal		4.6.1 Développement local 4.6.2 Sous-traitants et fournisseurs	
4.6.3 Suivi de la loi sur le devoir de vigilance			

4.2 RESSOURCES HUMAINES

Éléments clés et indicateurs de performance 2018

Effectifs, exprimés en équivalents temps plein (ETP)	81 527 ETP	
Conditions de travail et dialogue social	L'Employee Promotor Score (EPS) mesuré dans les différentes entités	
Développement du capital humain	Nombre d'heures de formation par salarié	39,7 heures
Santé et sécurité au travail	Taux de fréquence et taux de gravité	Voir tableau des indicateurs sociaux (paragraphe 4.2.5)
Favoriser la diversité et lutter contre les discriminations	% de femmes dans les fonctions managériales (1)	32% de femmes parmi les 10% plus élevés niveaux de cadres pour le personnel au sol 5% de femmes parmi les pilotes (fonctions managériales) 65% de femmes au sein du personnel navigant commercial (fonctions managériales)
Favoriser la diversité et lutter contre les discriminations	% de femmes dans l'effectif total	45,3%

(1) Périmètre : les managers d'Air France et de KLM sous contrat français ou néerlandais.

4.2.1 Conditions de travail et dialogue social

Contexte et stratégie

En tant que groupe aérien au service de ses clients, le développement d'Air France-KLM repose sur le professionnalisme de ses salariés, ainsi que sur leur motivation et leur engagement. Les conditions de travail et le dialogue social au sein de chaque entité constituent un levier de performance essentiel pour le Groupe.

L'exercice 2018 a été marqué par un contexte social difficile au sein d'Air France et par un changement de gouvernance, avec le départ en mai 2018 du Président-directeur général Jean-Marc Janaillac. Une gouvernance de transition a été mise en place, suivie, en septembre 2018, par la nomination de Benjamin Smith au poste de Directeur général d'Air France-KLM et de Directeur général d'Air France jusqu'à la nomination d'Anne Rigail au poste de Directrice générale d'Air France fin 2018.

La seconde moitié de l'année a été consacrée en priorité à rétablir la stabilité sociale, à resserrer les liens avec les salariés et à restaurer la confiance. Les accords conclus fin 2018 et en tout début d'année 2019 avec les organisations professionnelles permettent de progresser ensemble dans un contexte apaisé. Ils donnent au Groupe de la perspective afin de travailler à la définition de sa stratégie pour devenir un leader mondial en réunissant les conditions d'un développement rentable, porteur et durable.

Le Groupe entend préserver la cohésion en favorisant un dialogue social constructif et transparent et en poursuivant une politique fondée sur le respect des personnes et la responsabilité vis-à-vis des clients. L'objectif commun à toutes les entreprises du groupe Air France-KLM est d'offrir des conditions de travail permettant aux salariés de remplir efficacement leurs fonctions. Les différences de législation sociale entre les entreprises ou les pays justifient des politiques de ressources humaines distinctes.

Mesures et performance

Dialogue social et fonctionnement des instances représentatives

Air France-KLM

Pour Air France-KLM, l'animation du dialogue social est faite au sein de chaque entité du Groupe et du Comité de Groupe Européen (CGE) qui réunit les représentants du personnel des filiales dont le siège ou les établissements sont implantés dans la Communauté européenne.

Le Comité de Groupe Européen (CGE) s'est réuni à quatre reprises en 2018 pour deux réunions plénières ordinaires et deux réunions extraordinaires. Lors de ces réunions, les points suivants ont été abordés : élection du nouveau Comité, organisation du Groupe et des alliances, résultats financiers du Groupe, point sur l'Europe, calendrier des vols, réorganisation en Grèce, Project Blue (incubateur pour l'innovation), Centre de contact client (Customer Contact Center), Project FROM (gestion des talents à l'international), système NDC (« New distribution capability »), désinvestissement de Heathrow Cargo Handling.

En octobre, Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM, a assisté à la réunion pour la première fois en vue de rencontrer les membres et de discuter du Groupe et des activités du CGE.

Par ailleurs, dans le cadre du CGE, le Comité stratégique du Groupe s'est réuni deux fois pour débattre des orientations stratégiques du Groupe avec le Directeur général.

Air France

Le premier semestre 2018 a été marqué par une détérioration des relations avec le personnel avec le rejet de l'accord salarial à l'issue des négociations annuelles obligatoires. Une instance intersyndicale d'Air France a été créée et exigé des augmentations de salaire de 6%. Entre février et mai, les clients ont été impactés par 15 jours de grève. Durant le second semestre, la priorité a été portée sur la restauration de la stabilité sociale par la recherche de solutions pour les principaux enjeux.

Le Comité de Groupe Français (CGF) s'est réuni à trois reprises en 2018. En mars 2018, un nouveau secrétaire a été élu à la suite du renouvellement des membres du CGF. Lors des réunions suivantes, le CGF a été informé sur les points suivants : résultats du groupe Air France, activités et perspectives de Servair et de Hop!, travaux du cabinet de conseil Progexa sur la situation du groupe Air France, calendrier des vols pour l'hiver 2018 pour Air France, Transavia France et Hop!.

S'agissant du fonctionnement des Instances Représentatives du Personnel, le Comité Central d'Entreprise d'Air France a tenu neuf réunions en 2018. Les représentants élus ont été consultés et/ou tenus informés sur les grandes orientations relatives à la marche générale de l'entreprise, notamment sur les résultats, la politique RH d'Air France, les conditions de travail et d'emploi.

KLM

Le Comité d'entreprise a organisé dix réunions en 2018 auxquelles a assisté le Président-directeur général de KLM. Dix réunions se sont également tenues entre la Direction et les huit comités permanents, pour discuter de questions relatives à la santé, aux politiques RH et à la sécurité. Cette année, le Comité d'entreprise de KLM a participé à deux réunions stratégiques avec des délégués du Conseil d'administration et du Conseil de surveillance. Trente-trois demandes de consultation et d'approbation ont été traitées. Un dialogue social approfondi a également été instauré entre le Comité d'entreprise et les ressources humaines afin de créer ensemble une vision commune pour un futur à long terme. Les RH ont développé une stratégie qui oriente les initiatives de changement étroitement liées à cette vision.

En outre, le Comité d'entreprise de KLM a entamé des discussions avec ses représentants et la Direction sur la manière de moderniser la participation des employés au sein de KLM.

Nouveaux accords collectifs de travail

Chez Air France, en 2018, plusieurs accords importants ont été signés et validés à l'issue de négociations avec les instances syndicales représentatives, notamment :

- un accord sur les augmentations de salaire a été signé le 19 octobre 2018 par les syndicats représentant 76,4% des salariés ayant voté aux dernières élections syndicales. Les principales dispositions de l'accord comprennent une augmentation de salaire générale de 2%, rétroactive au 1er janvier 2018 et une augmentation de salaire générale de 2% à compter du 1er janvier 2019 ;
- un accord sur l'égalité professionnelle entre hommes et femmes ;
- trois accords sur la mise en œuvre du Comité Social et Économique (CSE) à l'issue des élections professionnelles fixées en mars 2019, conformément à la réforme de la loi Travail en France ;
- trois accords avec le personnel navigant commercial, dont un sur le développement de la qualité de vie sur le lieu de travail et la prévention des risques psychosociaux ;
- douze accords pilotes dont un concernant la mise en service du B787 et des détachements de pilotes, en particulier chez Transavia France ;
- un accord avec le personnel au sol sur la qualité de vie sur le lieu de travail.

Chez KLM, les trois accords collectifs ont été renouvelés (personnel navigant commercial, pilotes et personnel au sol) respectivement en janvier, septembre et octobre 2018. Bien que leur durée varie, les trois accords arrivent à échéance le 31 mai 2019.

- Ces accords contiennent des sections sur l'égalité des salaires et une augmentation identique des coûts salariaux totaux de 4% : un taux fixe pour les pilotes et un taux fixe combiné à des augmentations minimales pour le personnel navigant commercial et le personnel au sol ;
- les accords personnel navigant commercial et pilotes prévoient un équilibre entre salaire et productivité. Pour le personnel au sol, l'accord prévoit un ensemble de mesures équilibrées visant l'amélioration de l'employabilité durable, le remplacement du système de rémunération obsolète pour la majorité du personnel au sol et des possibilités accrues de travail à temps partiel avant la retraite ;
- pour les pilotes, il est convenu un accord équilibré concernant une modification de la réglementation des temps de travail et de repos et une flexibilité accrue. Pour le personnel navigant commercial, l'accord équilibré vise à accroître la productivité résultant de la réduction du personnel en cabine sur les vols intercontinentaux.

Expérience Salarié

Chez Air France, le Flight Plan est une véritable feuille de route qui présente les cinq priorités stratégiques de la compagnie. Impulsé par le Comité exécutif, il fixe le cap des projets et le cadre des actions déclinées dans chaque direction. L'une des cinq priorités vise à renforcer l'Expérience Salarié, en plaçant les préoccupations du salarié au cœur de l'entreprise. Cette ambition se traduit concrètement par des engagements vis-à-vis des salariés à chacun des moments clés de leur parcours professionnel. Les grands axes sont les suivants :

- accompagner le développement des collaborateurs : renforcer l'accompagnement des salariés dès leur intégration et la conduite du changement. Faciliter l'accès aux formations professionnelles et les mobilités. Développer un programme de détection, de rétention et de développement des talents cadres. Développer un management agile, collaboratif, apprenant et innovant ;

- valoriser et soutenir les initiatives : soutenir les démarches individuelles et les innovations (Intraprenariat, démarche d'innovation participative DIP). Créer une plateforme digitale RH qui permettra de rassembler les diverses applications digitales en un accès unique pour les salariés, et poursuivre la simplification RH ;
- promouvoir l'esprit d'équipe : assurer l'accueil des nouveaux embauchés, faire découvrir les métiers de l'entreprise, accompagner les moments importants. Soutenir les événements sportifs ou sociétaux qui renforcent la cohésion (Running, Développement Durable, Marches des Fiertés) ;
- renforcer la motivation : poursuivre les recrutements dans les différents métiers. Renforcer la proximité entre salariés et managers en développant les feedbacks et dispositifs d'écoute salariés en boucles courtes. Renforcer les interactions salariés/managers et développer un management continu de la performance ;
- moderniser le dialogue social : accompagner les salariés et les représentants du personnel dans la mise en place des nouvelles instances représentatives suite aux élections de mars 2019. Poursuivre les négociations sociales et la contractualisation (ATGPEM, Droit à la déconnexion) ;
- poursuivre notre engagement sociétal : développer les actions contre les discriminations, favoriser l'égalité des chances. Poursuivre nos actions en faveur des jeunes (alternance, stagiaire troisième) et sur les territoires. Proposer à plus de salariés de participer à une journée citoyenne en mars 2019 (Better Together) ;
- améliorer la Santé et Sécurité au Travail : renforcer la culture SST auprès de tous les salariés pour réduire les risques et pérenniser la baisse du nombre d'accidents au travail.

KLM a débuté une nouvelle phase de transformation de sa culture et de son personnel, en mettant davantage l'accent sur l'engagement et le développement professionnel. Les temps forts de l'année comprennent les travaux sur la planification stratégique des effectifs (Strategic Workforce Planning), la démarche Winning Way of Working (transformation de l'environnement de travail), un personnel plus inclusif et diversifié et les premières étapes de la lutte contre l'absentéisme.

Lorsque KLM a lancé sa nouvelle stratégie en 2015, elle s'est également employée à transformer l'organisation. Le déploiement de l'organisation de haute performance (*High Performance Organization* ou HPO), désormais presque achevée, a permis de réduire les niveaux de management et de favoriser une prise de décision plus intégrée et plus agile, tandis que le nouveau *KLM Compass* (document stratégique de vision à long terme) a permis d'aligner les valeurs et les comportements sur les objectifs de KLM. Toutes les conventions collectives ont été modernisées et les outils numériques ont facilité la collaboration. KLM est ainsi devenue plus productive, efficace et rentable, au travers de plusieurs mesures telles que :

- le taux d'absentéisme, notamment dans les entités particulièrement exigeantes d'un point de vue physique, a baissé, grâce à la formation des managers sur ce sujet et en invitant les salariés à devenir « acteurs » de leur retour au travail. L'accent sera de nouveau mis sur la prévention de l'absentéisme en 2019 ;
- en février 2018, l'événement Employee Event & Pioneers Fair a rencontré un vif succès avec la participation de 1 600 salariés. Le but de cet événement était de faire vivre à nos employés une expérience mémorable, et de favoriser le contact et l'engagement ;
- KLM a poursuivi sa transformation numérique en mettant ses salariés au cœur du changement : en 2018, 15 solutions numériques ont été introduites permettant aux salariés de gérer eux-mêmes les questions RH grâce à des applications simples et conviviales. Ils ont également un meilleur accès aux opportunités de formation : le module Onboarding Experience permet d'accélérer l'intégration des nouvelles recrues dans leurs fonctions, créant ainsi une implication et une productivité plus élevées ;
- la démarche Winning Way of Working (WWoW) intègre l'immobilier, la culture et la numérisation et se concentre sur trois sujets phares : un nouvel environnement de travail, des services améliorés et une nouvelle manière de collaborer. Plusieurs sites KLM ont déjà commencé la transformation en adoptant la méthode WWoW ;
- en 2017, le programme de développement des équipes (Team Development Program) a été mis en place, à tous les niveaux hiérarchiques, pour aider les nouvelles équipes à améliorer les performances. Ce programme permet de casser les schémas existants et de créer un contexte favorable à la formation continue. Des objectifs communs sont identifiés et définis, alignés sur ceux de la direction, les ambitions de KLM et *KLM Compass*. Fin 2018, plus de 580 équipes et plus de 8 000 salariés KLM avaient participé à ce programme ;
- en 2017, KLM a cartographié l'ensemble de ses effectifs en examinant les arrivées et les départs de personnel prévus pour les cinq prochaines années, ainsi que l'écart entre les capacités disponibles et requises. Sur cette base, un plan plus concret de formation et d'attraction des talents a été élaboré autour de quatre domaines : mobilité, productivité, ressources numériques et maintenance. De nombreuses directions ont commencé à mettre en œuvre ce plan en 2018.

L'intérêt renouvelé de KLM pour le développement durable à l'échelle de l'organisation a permis également de réfléchir à des solutions pour faire de KLM un employeur plus accueillant et plus stimulant en proposant diverses opportunités de développement professionnel.

L'objectif général est de stimuler le personnel et de faciliter les activités qui les aident à découvrir et à développer leurs talents pour leur permettre de faire de meilleurs choix dans un environnement en constante évolution. Les collaborateurs s'adaptent ainsi plus facilement et l'entreprise aussi.

Emploi et mobilité

En matière de ressources humaines, l'employabilité et la mobilité professionnelle sont des priorités.

Chez Air France, les recrutements en contrat à durée indéterminée au sein d'Air France ont quasiment doublé en 2018, tous métiers et tous profils confondus (cadres/personnel non cadre, personnel au sol/personnel navigant). Les principaux métiers concernés sont la maintenance, l'informatique, les relations clients *Hub*, les

pilotes et le personnel navigant commercial. L'approche proactive de l'entreprise en matière d'alternance s'est poursuivie avec l'augmentation du taux d'accueil d'alternants. En 2018, 1397 embauches en contrat à durée indéterminée ont été réalisées, ainsi que 818 en contrat à durée déterminée et 1238 en contrat d'alternance (voir les indicateurs sociaux du Groupe).

KLM permet aux salariés d'être « la meilleure version d'eux-mêmes » en favorisant des conditions de travail optimales pour une main d'œuvre engagée, adaptée à la réalisation la stratégie et en ligne avec le *KLM Compass*. Le Centre de transition KLM (KLM Transition Center) vise à accompagner les salariés en sureffectif dans la recherche d'un nouvel emploi au sein de KLM ou en externe. Depuis la mise en place du Centre de transition KLM en juin 2016, nous avons accompagné plus de 600 salariés dans leur recherche d'emploi en interne ou en externe. Dans un marché du travail très tendu, il est difficile de trouver de nouveaux talents. Néanmoins, KLM a pu embaucher 21 jeunes à fort potentiel en 2018. KLM a offert à 878 stagiaires la possibilité d'acquérir une expérience professionnelle précieuse et de se préparer à entrer sur le marché du travail. Le nombre important de candidatures, tant pour les programmes de développement (1 836) que pour des stages (environ 1 200) témoigne de l'attractivité de KLM en tant qu'employeur. La mobilité étant la priorité absolue, KLM a permis à un nombre significatif de salariés de changer de poste au sein de l'entreprise. En outre, un grand nombre de candidats ont été recrutés à l'externe, voir les indicateurs sociaux du Groupe.

Employee Promotor Score

Air France et KLM ont désormais recours à l'Employee Promotor Score (EPS), l'équivalent en interne du Net Promotor Score qui mesure la satisfaction client. Dans les deux entreprises, un panel de salariés est interviewé pour savoir s'ils recommanderaient Air France et KLM en tant qu'employeur. Les résultats sont partagés avec tous les salariés.

Chez Air France, malgré la période de turbulences qu'a traversé l'entreprise, les scores EPS pour février (45) et octobre (39) indiquaient un socle solide quant à l'engagement des salariés, dépassant l'objectif de 37 fixé pour 2018.

Chez KLM, l'EPS moyen a atteint 61 en 2018. Les managers ont aussi commencé à l'utiliser avec leurs équipes. Environ 35% d'entre elles ont été interrogées, à travers une série de questions, pour savoir si elles recommanderaient leur équipe et pour mesurer leur engagement. L'EPS est un outil qui permet aux managers et à leur équipe d'ouvrir le dialogue sur des sujets à aborder.

4.2.2 Développement du capital humain

Contexte et stratégie

La gestion des compétences contribue positivement à l'engagement des salariés et par conséquent à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Des programmes de formation sont développés afin de donner aux salariés l'opportunité d'apprendre et de se développer. Dans la mesure du possible, des programmes de formation adaptés sont organisés de manière transversale entre domaines ou entités afin d'échanger les expériences et apprendre les uns des autres. En 2018, des travaux préparatoires ont été menés pour développer un nouveau système de gestion de la formation qui sera utilisé par différentes entités et permettra à l'avenir de gérer le développement de nouvelles compétences au sein du Groupe de manière standardisée.

Mesures et performance

Air France

95% des salariés ont suivi une formation en 2018.

De nouvelles modalités d'accès à la formation ont été développées tels l'accès en libre-service de My Learning pour chaque salarié, les webinars, les MOOC, les Managers cafés ou les journées consacrées aux réseaux RH et les managers lab.

En 2018, le plan de formation a accompagné l'ensemble des recrutements notamment des personnels navigants (hôtesses, stewards et pilotes) mais également des cadres et des mécaniciens.

Une politique de formation ambitieuse est essentielle pour soutenir la politique de l'emploi et la stratégie de l'entreprise. Elle repose sur une série de principes généraux réaffirmés chaque année et partie intégrante de l'Expérience Salarié :

- garantir l'accès à la formation pour tous ;
- assurer la visibilité des compétences de chacun en développant notamment des parcours de formation diplômants ou certifiants ;
- maîtriser les équilibres économiques.

En 2018 la reconnaissance des compétences des salariés s'est poursuivie au travers de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) grâce à un partenariat avec des grandes écoles et des programmes touchant tous les niveaux et les métiers de l'entreprise. L'accompagnement des mobilités, des reconversions professionnelles et des besoins de professionnalisation est aussi une priorité.

KLM

KLM a optimisé un certain nombre de processus et lancé plusieurs initiatives.

Depuis 2018, tous les membres du personnel au sol ont la possibilité de consacrer 1,93% de leur salaire annuel à leur développement professionnel. À cela s'ajoute le fonds de 7 millions d'euros consacré au développement et à la formation du personnel au sol, mis en place en novembre 2017, soit un montant de 1 750 euros (TVA comprise) par personne.

En 2018, le service Gestion des talents a aidé les équipes de direction à évaluer et valoriser leurs collaborateurs grâce à la méthode Renforcement du dialogue (« Deepening dialogue »).

La formation Care Introduction Training (formation d'introduction aux soins) a été développée pour compléter les formations du programme Care de KLM. Celui-ci est un programme d'urgence en cas d'accident aérien impliquant un appareil de la compagnie. Outre cette nouvelle formation, huit événements Care ont été organisés pour une remise à niveau de 300 bénévoles. Trois modules Sécurité distincts ont également été lancés pour les

différents groupes cibles (services passagers, service bagages, etc.) afin de sensibiliser les salariés aux situations potentiellement à risques dans leur environnement de travail. Plus de 4000 salariés ont suivi les programmes d'*e-learning*.

Pour les services à bord, près de 3 200 personnels navigants commerciaux (PNC) ont suivi une formation et environ 225 nouveaux PNC ont participé au programme de formation initiale KLM. Des formations ont également été réalisées pour de nouveaux embauchés PNC asiatiques, des agents de bord pour la World Business Class, des chefs de cabine et chefs de cabine senior.

1 500 formations sur la Sécurité Des Vols ont été suivies, soit 41 000 jours de formation. Un nouvel outil a été mis en place pour permettre aux équipages de mettre en pratique leurs connaissances sur la Sécurité Des Vols : 95% d'entre eux (soit 9 800 personnes) utilisent cet outil.

Pour le Cargo, la formation en présentiel a été remplacée par un programme de réalité virtuelle HoloLens, générant plusieurs améliorations, avec une réduction de la durée de la formation de 25%. En outre, la mesure de l'impact de la formation a révélé un meilleur transfert des compétences.

Agilité

Le programme New Way of Working Agile, lancé en novembre 2016, a considérablement progressé en 2018. Ce programme se concentre sur la promotion d'une nouvelle méthode de travail agile au sein des équipes multidisciplinaires (Business et IT) en mettant l'accent sur le développement logiciel, en veillant au respect des principes, valeurs, état d'esprit et fonctions de leadership. En 2018, 355 équipes produits, réparties en 24 « Agile Release Trains » (ART), soit 2 800 personnes, ont adopté la méthode Agile dans leur quotidien

Afin d'assurer la durabilité Agile au sein d'Air France-KLM, les domaines se doivent de diffuser plus largement l'état d'esprit et les pratiques agile, au-delà des activités de développement logiciel, intégrer les capacités/catalyseurs agile et suivre le déploiement global de la transformation Agile de manière à pouvoir l'adapter si nécessaire.

4.2.3 Santé et sécurité au travail

Contexte et stratégie

La préservation de la santé et de la sécurité au travail est une priorité majeure pour Air France-KLM, ne souffrant d'aucun compromis. Évaluer les risques, les analyser et déployer les mesures de prévention appropriées permet aux compagnies du Groupe d'adopter des démarches volontaristes dans ce domaine.

Mesures et performance

Air France

Gestion de la santé et de la sécurité au travail

Après une année 2017 marquée par des résultats stables, 2018 a vu baisser le taux de fréquence des accidents professionnels et également leur taux de gravité.

La direction Santé et Sécurité au travail et Qualité de vie au travail au sein de la Direction Générale des Ressources humaines s'est dotée d'un nouveau responsable et s'occupe de déployer de nombreuses initiatives sur les thèmes suivants : prévention, communication, animation du réseau médical et social, et « préventeurs » dans l'ensemble des métiers. Des progrès ont été réalisés.

Pour Air France, « la santé et la sécurité du travail, comme la Sécurité Des Vols, sont une priorité absolue ». Consciente des progrès à poursuivre, l'entreprise affirme durablement son engagement sur cinq 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) ;
- améliorer 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 : le respect durable des exigences de la norme OHSAS 18001 constitue un socle au service de l'amélioration continue.

S'appuyant sur son réseau interne, les services médicaux d'Air France ont assuré l'examen clinique et psychologique des salariés de l'entreprise et dispensé des conseils sur la prévention des risques professionnels lors de séances d'information individuelles et collectives.

Le suivi de la politique Santé Sécurité d'Air France revêt une importance capitale comme en témoignent le suivi des tableaux de bord, les comités de santé et de sécurité de chaque direction et le point « Santé et sécurité au travail » lors des réunions du Comité exécutif.

Prévention des risques liés à la santé et à la sécurité et qualité de vie au travail

Le suivi des accords sur la qualité de vie au travail et des chartes de prévention avec les salariés et les organisations professionnelles a été assuré tout au long de l'année.

La prévention est au cœur de l'approche Sécurité au travail déployée au sein d'Air France.

L'intégration de la dimension de sécurité au travail dans la gestion de projet, le développement d'approches ergonomiques lors de la conception des infrastructures, lors des aménagements des processus, ainsi que lors du déploiement de nouveaux outils, permettent d'anticiper les risques potentiels et favorisent l'appropriation collective par les organisations.

Le dispositif de retour d'expérience sur la santé et sécurité au travail a été consolidé, permettant ainsi de partager les feedbacks sur les incidents significatifs et sur leur traitement. Des analyses approfondies régulières, réalisées en interne ou par des partenaires

externes, pour identifier les tendances et les risques et compléter ainsi le système de prévention des accidents, sont discutées lors des réunions des différentes instances de pilotage. Les remontées spontanées d'information sont encouragées car il s'agit d'un facteur clé de la prévention.

Les formations à la prévention des risques liés à chaque métier touchent à la fois les opérateurs et l'encadrement. Elles sont mises à disposition pour encourager la diffusion des bonnes pratiques.

Des conventions et forums réguliers permettent le partage autour des enjeux et réalités de la prévention, développent la mobilisation et la culture sécurité des acteurs.

Le secteur du transport aérien exige une adaptation et une innovation constantes de la part de ses acteurs. Pour répondre à cet impératif d'agilité organisationnelle, l'entreprise s'est engagée dans une démarche d'amélioration des organisations et des conditions de travail.

Air France s'est engagée à développer la qualité de vie au travail, en s'appuyant notamment sur un réseau de conseillers QVT ayant bénéficié de formations certifiantes. Deux nouveaux accords d'entreprise ont été signés en 2018 pour le personnel au sol et le personnel navigant commercial, tandis qu'un accord sur la qualité de vie au travail pour les pilotes est en cours de négociation. De multiples initiatives sont en place pour permettre aux salariés de bénéficier de conditions favorables à un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, des facilités dans la gestion des aidants familiaux et dans l'organisation dans l'organisation sous forme de télétravail notamment.

KLM

Gestion de la santé et de la sécurité au travail

Chez KLM, la sécurité et la conformité sont gérées par un système de processus et procédures : l'ISMS (Système de management intégré de la sécurité). Il garantit la conformité de KLM et l'amélioration continue de la sécurité opérationnelle, professionnelle et environnementale ainsi que de la sûreté des opérations. Il identifie les dangers, les menaces et les problèmes de sécurité, collecte et analyse les données, évalue les risques pour la sécurité, met en œuvre des mesures de réduction des risques et suit l'évolution des résultats. L'ISMS prend en charge la réduction proactive, voire prédictive, des risques afin de maintenir le taux d'accidents et d'incidents en dessous d'un niveau acceptable. En 2018, la garantie de sécurité sur les mesures de réduction des risques s'est considérablement améliorée grâce à la gestion de l'intégralité des risques dans le logiciel « Q-pulse ».

Au printemps 2018, la certification ISO 14001 a été reconduite sur la base de la dernière version de la norme et du système de management ISO « High Level Structure ». En novembre, l'audit IOSA a été réalisé. La certification sera reconduite en mars 2019, en fonction des résultats.

En 2018, huit accidents du travail graves ont été enregistrés (tels que glissades, chutes et collisions avec un équipement), certains entraînant des absences. L'Organisation des Services de la Sécurité Intégrée de KLM (ISSO), une organisation indépendante centrale dépendant directement du Directeur de l'exploitation (COO), a enquêté sur les huit accidents.

Formation et sensibilisation Santé et Sécurité au travail

Après le succès de la campagne de lancement de sa Déclaration de politique de sécurité et de sûreté dans sa version révisée, et de la démarche approuvée par le Safety Review Board (SRB) sur les résultats du questionnaire de 2017 portant sur la culture de la sécurité, KLM a abordé l'année 2018 par quatre grands thèmes de sécurité et de sûreté, à l'échelle de l'entreprise :

— « Challenge each other » ;

— « Be fit » ;

— « Reporting » ;

— « Just Culture ».

Sous la direction de l'ISSO, quatre groupes de travail ont été mis en place afin de développer et de déployer la communication, la promotion et la formation sur ces quatre thèmes. La supervision du plan global a été confiée à la plateforme de promotion Sécurité et Sûreté (Safety & Security Promotion Platform), une réunion bihebdomadaire à laquelle ont participé toutes les directions, ainsi que des représentants des départements Formation et Développement et Communication corporate pour partager connaissances et conseils en matière de formation et de communication.

— « Be Fit », l'un des principaux thèmes de la sécurité et de la sûreté de KLM, s'est traduit par l'élaboration de deux programmes avec le Centre d'expertise Santé et les Services de santé de KLM. Les directions et l'ISSO ont organisé plusieurs initiatives afin de promouvoir un mode de vie et un environnement de travail sains ;

— une nouvelle application de *reporting* de la sécurité, facilement accessible et utilisable sur tout support et par tous les salariés de KLM, a été développée et testée, soutenue par la campagne « See it, Say it » ;

— une boîte à outils « Just Culture » a été développée à des fins de formation et d'inspiration.

Le plan de formation ISMS a été mis en œuvre, avec notamment le lancement d'une nouvelle formation pour les coordonnateurs et le déploiement de la formation « Just Culture » à tous les niveaux de KLM.

Gestion des risques pour la santé et la sécurité au travail

En 2018, un processus structuré de mise à jour et d'élaboration de la politique a été introduit pour réviser et mettre en œuvre la politique de KLM en matière de sécurité et de santé au travail (« ARBO »). Conformément aux objectifs de KLM pour 2018, environ douze politiques de sécurité au travail ont vu le jour, y compris les dispositions et les plans de mise en œuvre recommandés. Cinq politiques « ARBO » ont déjà été approuvées par le SRB et par le Comité d'entreprise de KLM. Sur la base de ces nouvelles règles, KLM :

— a mis en œuvre une politique relative au contrôle des charges physiques dans l'environnement de travail au sein des directions ;

— a nommé des agents de prévention dans toutes les entités dès l'été 2018, pour veiller à la mise en œuvre appropriée des mesures de réduction des risques professionnels et soutenir les efforts des entités visant à garantir un environnement de travail sûr et sain.

À l'automne 2018, le Conseil d'administration de KLM a approuvé le programme « KLM 100 years and beyond safety and security », visant à accroître les efforts de prévention pour améliorer l'employabilité durable.

Pour les pilotes et le personnel navigant commercial, un *e-learning* sur la fatigue est en cours de développement.

KLM investit continuellement dans la prévention afin d'améliorer les conditions de travail et de promouvoir un mode de vie sain pour ses salariés. Outre les actions en cours, de nouvelles initiatives ont été lancées en 2018 dans le but d'offrir un cadre complet à l'organisation et aux salariés KLM, et de contribuer ainsi, de manière optimale, à leur santé et à leur employabilité, et à la productivité et les activités de l'entreprise.

KLM procède à la mise à jour de sa politique d'entreprise en matière de santé, en étroite collaboration avec les parties prenantes concernées, notamment le Comité d'entreprise. KLM travaille également à la réalisation d'un accès numérique (portail Santé) pour les salariés afin de recourir à des interventions préventives et curatives, en accord avec le comportement du salarié tel que décrit dans le *KLM Compass*.

Outre le lancement de nouvelles initiatives, plusieurs actions sont en cours, notamment dans le domaine des programmes de promotion du mode de vie (comme la perte de poids) ou de la résilience physique (Hello Fysio). Plusieurs directions ont aussi lancé des programmes de promotion de l'employabilité durable des salariés. Une attention particulière est accordée au dialogue entre les salariés et leurs managers ; un moyen important pour créer un terrain fertile en faveur d'un changement de comportement en matière de santé durable.

Depuis le lancement du Centre d'expertise sur la réintégration (« Expertise reintegration center ») en 2016, KLM connaît une amélioration constante de la recherche d'un nouvel emploi pour les personnes n'ayant pas pu retrouver leur emploi d'origine en raison d'un handicap. Non seulement KLM a su pourvoir des postes appropriés en interne mais a également constaté une nette augmentation du redéploiement de salariés handicapés en externe. KLM doit ce succès à l'engagement des agents de réinsertion et à un programme optimisé avec différents prestataires pour une meilleure adéquation au marché du travail externe.

4.2.4 Favoriser la diversité et lutter contre les discriminations

Contexte et stratégie

En tant que signataire du Global compact 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. Diverses initiatives sont mises en œuvre chez Air France et KLM pour soutenir cet engagement.

Mesures et performance

Air France-KLM

Air France-KLM aspire à une représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Comité exécutif du Groupe. Concrètement, en cas de nomination et de recrutement de nouveaux membres du Comité, les candidates ont la préférence en cas d'égalité.

Air France

Égalité des chances

En 2018, Air France a poursuivi sa politique de promotion et de sensibilisation à la diversité et à la nécessité de lutter contre toutes les formes de discrimination. L'entreprise continue de soutenir toutes les formes d'action visant à promouvoir l'égalité des chances, l'égalité entre hommes et femmes, l'intégration professionnelle des jeunes, l'emploi des seniors et la transmission des connaissances et des compétences, ainsi que le maintien dans l'emploi et le recrutement des personnes en situation de handicap.

L'engagement en faveur de l'égalité des chances s'applique à tous les processus de recrutement, de sélection interne et de développement professionnel.

Pour Air France, l'égalité professionnelle hommes-femmes et l'égalité salariale entre hommes et femmes constituent une priorité majeure de l'entreprise et un domaine dans lequel elle souhaite progresser en termes de gestion des ressources humaines. Le 7 mars 2018, cet engagement s'est traduit par la signature avec les partenaires sociaux d'un cinquième accord triennal « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ».

Afin de s'assurer du respect de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, des indicateurs comparatifs sont suivis annuellement dans le cadre d'un diagnostic établi avec chaque direction de l'entreprise (formation, carrières, sécurité au travail, rémunération, etc.).

Des mesures d'égalisation et de gestion équitable des salaires sont en place, ainsi qu'un diagnostic annuel comparatif sur les rémunérations des hommes et des femmes.

De plus, afin de soutenir la politique volontariste d'Air France, un réseau interne Women For Tomorrow a été créé pour renforcer la reconnaissance des femmes au sein du Groupe. Air France est également membre du réseau externe Elles Bougent, composé de femmes mentors en entreprise, afin d'encourager les jeunes filles à rejoindre les métiers d'ingénieurs ou techniques.

Enfin, à l'été 2018, Air France a participé à la Marche des Fiertés et aux Gay Games de Paris et a apporté son soutien à la Journée mondiale de lutte contre le sida en partenariat avec l'association Personn'Ailes pour les personnels LGBT et Gay Friendly de la compagnie.

Insertion des jeunes dans l'emploi

Air France soutient également un certain nombre d'initiatives en faveur des collégiens des territoires et de leur accès à la formation et à l'emploi, comme Tous En Stage, un programme innovant pour l'accueil en stage découverte des élèves de Troisième, Article 1 et Nos Quartiers Ont Des Talents, en mobilisant plus de 100 mentors au sein de l'entreprise.

Afin de faciliter l'intégration professionnelle à long terme des jeunes alternants qui ne seraient pas recrutés en contrat à durée indéterminée, diverses mesures d'accompagnement vers l'emploi externe sont organisées à la fin de leurs contrats (organisation de forums de recherche d'emploi, ateliers de travail sur la création d'entreprise, sur les techniques de recherche d'emploi, et mise à disposition de site Web d'offres d'emplois, etc.).

Politique handicap

En 2018, Air France a embauché quarante deux nouveaux collaborateurs en situation de handicap. Elle a également assuré le maintien dans l'emploi des salariés porteurs d'un handicap au travers de plus de 200 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 : le chiffre d'affaires confié à ce secteur pour l'année 2018 représente un peu plus de 19 millions d'euros.

Air France met en œuvre les dispositions de l'accord 2018-2020 sur l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap.

En 2018, le taux d'emploi des travailleurs handicapés d'Air France (intégrant à la fois l'emploi direct et l'emploi indirect au travers des achats auprès du secteur protégé) a dépassé le seuil légal de 6% pour atteindre 6,38%.

KLM

Égalité des sexes et des chances

KLM s'engage à encourager la diversité et l'inclusion : des « effectifs diversifiés » donnent de meilleurs résultats que des « effectifs homogènes » notamment parce qu'ils reflètent plus fidèlement la société et les clients de KLM. En 2018, l'entreprise a instauré le Diversity Circle, composé des membres du Conseil d'administration, pour montrer la voie à suivre dans la réalisation des objectifs en matière de diversité. La diversité et l'inclusion sont des sujets présents également dans la communication interne, le recrutement et la composition des équipes. KLM a aussi apporté son soutien au réseau *Women on Board* (*voir plus bas*).

Par ailleurs, KLM a poursuivi ses travaux sur l'« Aviation Inclusive », un programme lancé en 2015 en collaboration avec l'aéroport de Schiphol et trente-cinq entreprises. Le programme vise à créer des emplois durables pour les personnes ayant des difficultés d'accès à l'emploi pour cause de maladie ou de handicap, par exemple. Dans le cadre de ce programme, KLM a mis en place en 2018 un coach dédié à la sensibilisation et à la rationalisation des processus au sein de KLM. L'entreprise continue ainsi à montrer son engagement en faveur de l'intégration professionnelle des personnes handicapées. Le programme Aviation Inclusive s'est fixé comme objectif le recrutement de plus de 100 personnes d'ici la fin du premier semestre 2019. Le 11 octobre, KLM a participé à la journée Coming out Day pour souligner l'importance de la diversité et de l'inclusion des collaborateurs LGBTI. Par la présence d'un drapeau arc-en-ciel dans différents bureaux, KLM a exprimé son soutien. En parallèle de l'événement, une réunion a été organisée par *Over The Rainbow*, le réseau social KLM pour les employés LGBTI qui, en 2018, compte plus de 300 membres. Parmi les 60 participants figuraient Pieter Elbers, président Directeur général de KLM, et Aart Slagt, DGA Ressources Humaines. Cette session interactive a permis de mieux comprendre les efforts que doit déployer KLM pour créer un climat de travail optimal pour tous. L'importance de la diversité des équipes, d'un contexte et d'une culture où chacun peut être soi-même, est une priorité pour le management. Cette initiative a vu émerger de nombreuses idées qui permettront de donner plus de substance à la diversité et à l'inclusion au sein de KLM.

Le *KLM Compass* associe l'objectif de l'entreprise à un ensemble de valeurs, et montre l'existence d'un besoin d'équilibre entre comportements considérés comme « masculins » et « féminins ». *Women on Board*, le réseau KLM pour les collaboratrices, a trois objectifs : encourager les démarches concrètes en faveur de la mixité, créer un lien et inspirer les femmes des différentes directions et encourager le développement personnel. Le réseau organise divers événements inspirants, tels que des conférences et des ateliers alignés sur le *KLM Compass*. Plusieurs événements ont été organisés sur des thèmes tels que le leadership, les femmes DJ dans un monde masculin et la prévalence de préjugés sexistes inconscients.

En 2018, *Women on Board* comptait plus de 1 000 femmes, toutes directions et niveaux confondus au sein de KLM. Des hommes peuvent également rejoindre le réseau.

Si la diversité est bénéfique pour les femmes et les hommes d'un point de vue individuel, elle a aussi un impact positif sur la performance de l'organisation. Les entreprises davantage tournées vers la diversité attirent plus de talents, sont plus orientées vers le client et la satisfaction des salariés, prennent de meilleures décisions et sont plus innovantes et créatives.

Un groupe de collaborateurs enthousiastes et engagés a élaboré un projet global, en lien avec les ambitions de croissance de KLM, fondé sur les meilleures pratiques en vigueur dans le monde de l'entreprise. Le Conseil d'administration soutient pleinement l'initiative et s'est donné pour mandat de trouver des moyens de promouvoir la diversité des sexes. Le Diversity Circle, composé de membres du Comité exécutif de KLM et du réseau *Women On Board*, s'est chargé de l'exécution du projet.

Dès 2019, le projet stratégique (Flight Plan) se donnera pour objectif d'augmenter le nombre de femmes aux postes à responsabilité au sein de KLM à l'horizon 2025. Une action coordonnée est donc nécessaire pour aborder un certain nombre de questions relatives à la gestion des talents, au développement du leadership, au coaching, au parrainage et au mentorat. Un vivier de talents féminins sera ainsi constitué pour pourvoir des postes de cadres et cadres supérieurs.

4.2.5 Indicateurs sociaux du Groupe

4.2.5.1 Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM

	Groupe Air France-KLM			
	2016	2017	2018	18/17 en %
Effectifs en équivalents temps plein au 31/12	**82 175**	**80 595**	**81 527**	**+1,2%**
Périmètre du *reporting* social	**97%**	**96%**	**98%**	**+2 pts**
Effectifs totaux par tête (CDI et CDD) [1]	**87 917**	**87 312**	**88 888**	**+1,8%**
Personnel au sol	54 969	53 185	**53 985**	+1,5%
Personnel navigant commercial	24 757	25 859	**26 153**	+1,1%
Personnel navigant technique	8 191	8 268	**8 750**	+5,8%
Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI)	**84 565**	**82 283**	**83 994**	**+2,1%**
Embauches en contrat à durée indéterminée au 31/12 [2]	1 660	2 815	**4 153**	+47,5%
Embauches en contrat à durée déterminée Au 31/12 [3]	3 747	6 289	**5 920**	-5,9%
Nombre de départs total au 31/12	9 123	10 156	**10 535**	+3,7%
dont licenciements (y compris économiques)	323	247	**337**	+36,4%
Part des femmes au 31/12 [4]	44,1%	45,3%	**45,3%**	+0,0%
Pourcentage de l'effectif à temps partiel au 31/12	29,0%	29,7%	**29,7%**	+0,0%
Effectifs par âge au 31/12				
≤ 29 ans	5 654	7 501	**9 091**	+21,2%
Entre 30 et 39 ans inclus	18 666	17 145	**16 246**	-5,2%
Entre 40 et 49 ans inclus	33 219	32 348	**31 758**	-1,8%
De 50 ans et plus	30 378	30 318	**31 793**	+4,9%
Effectifs par zone géographique au 31/12				
Europe (hors France et Pays-Bas)	3 475	3 041	**3 373**	+10,9%
Amérique du Nord et Amérique du Sud	1 805	1 560	**1 634**	+4,7%
Caraïbes – Océan indien (y compris DOM) [5]	749	718	**711**	-1,0%
Asie – Pacifique	1 425	1 645	**1 625**	-1,2%
Afrique – Moyen-Orient	1 206	1 170	**1 167**	-0,3%
Pays-Bas	29 747	30 217	**30 600**	+1,3%
France Métropole	49 510	48 961	**49 778**	+1,7%

(a) Groupe Air France : Air France et filiales d'Air France.
Filiales d'Air France : Blue Connect, Bluelink, Bluelink International CZ, CRMA, Hop!, Joon, Sodexi et Transavia France.
(b) Groupe KLM : KLM et filiales de KLM.
Filiales KLM : Cygnific, KLM UK Engineering Limited, KLM Cityhopper BV, Transavia Pays-Bas, KLM Catering Services Schiphol BV et Int. Airline Services.
(1) (2) (3) (4) (5) : Voir note méthodologique.

Groupe Air France [a]				Groupe KLM [b]			
Groupe Air France		dont Air France		Groupe KLM		dont KLM	
2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
51 198	51 707	44 947	44 728	29 397	29 818	22 863	23 147
96%	99%	100%	100%	97%	97%	100%	100%
53 804	54 959	47 954	48 124	33 508	33 929	28 199	28 344
34 002	34 693	30 586	30 903	19 183	19 292	15 881	15 868
15 004	15 147	13 748	13 311	10 855	11 006	9 479	9 517
4 798	5 119	3 620	3 910	3 470	3 631	2 839	2 959
51 072	52 280	45 589	45 819	31 211	31 714	26 856	27 265
1 634	3 241	885	1 687	1 180	912	718	629
4 386	4 085	3 340	3 021	1 903	1 835	1 029	798
7 846	8 223	6 000	5 899	2 310	2 312	1 181	1 239
168	246	98	92	79	91	36	32
45,5%	45,5%	46,1%	45,9%	45,1%	45,2%	44,4%	44,4%
22,5%	21,6%	23,7%	23,1%	41,3%	42,9%	42,35%	44,0%
4 328	5 366	3 424	3 911	3 173	3 725	1 944	2 203
10 453	9 714	8 763	7 694	6 692	6 532	5 193	5 125
22 087	22 028	19 929	19 881	10 261	9 730	9 003	8 517
16 936	17 851	15 838	16 638	13 382	13 942	12 059	12 499
1 736	2 071	1 135	1 120	1 305	1 302	918	891
1 138	1 194	1 138	1 194	422	440	417	436
671	662	670	661	47	49	47	49
576	542	575	541	1 069	1 083	769	733
735	724	735	724	435	443	435	443
48	52	48	52	30 169	30 548	25 552	25 728
48 900	49 714	43 653	43 832	61	64	61	64

4.2.5.2 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]

	2017	2018	18/17
Absentéisme [1]			
Pour maladie	3,77	**3,80**	+0,8%
Pour accident de travail	0,75	**0,71**	-5,3%
Maternité	0,53	**0,44**	-17,0%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail [2]	2 365	**2 148**	-9,2%
Nombre de décès dus à un accident du travail [2]	0	**0**	
Taux de fréquence AT [3]	*32,97%*	***29,94%***	*-9,2%*
Taux de gravité AT [3]	*1,00%*	***0,92%***	*-8,0%*
Formation			
Nombre d'heures de formation par salarié [4]	35,54	**37,08**	+4,3%
Handicapés [5]			
Nombre de salariés handicapés	1 861	**1 971**	+5,9%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année	29	**42**	+44,8%
Chiffre d'affaires généré avec le secteur adapté *(millions d'euros)*	19	**19**	+0,0%
Accords collectifs	**38**	**40**	**+5,3%**

(a) Les données italiques ne concernent qu'Air France Métropole et DOM.

Filiales Air France

	2017	2018	18/17
Périmètre de *reporting* sur l'ensemble des filiales du groupe Air France	**87%**	**89%**	**+2.3%**
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail [2]	286	**627**	+119,2%
Nombre de décès dus à un accident du travail [2]	ND*	**0**	
Taux de fréquence AT [3]	ND*	**58,1%**	
Taux de gravité AT [3]	ND*	**1,38%**	
Formation			
Nombre d'heures de formation par salarié [4]	50,92	**53,05**	+4,2%
Handicapés [5]			
Nombre de salariés handicapés	139	**141**	+1,4%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année	2	**6**	+200,0%
Accords collectifs	**31**	**38**	**+22,6%**

(1) (2) (3) (4) (5) : Voir Note méthodologique.
ND* : non disponible.

4.2.5.3 Autres données sociales du groupe KLM (selon la législation locale)

KLM (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile) [a]

	2017	2018	18/17
Absentéisme [1]			
Pour maladie	6,89%	**6,86%**	-0,4%
Pour accident de travail	0,10%	**0,11%**	+10,0%
Maternité	0,39%	**0,37%**	-5,1%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail [2]	177	**169**	-4,5%
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	**0**	
Taux de fréquence AT [3]	3,98%	**3,75%**	-5,8%
Taux de gravité AT [3]	0,18%	**0,20%**	+11,1%
Formation [4]			
Nombre d'heures de formation par salarié [4]	40,72	**36,22**	-11,1%
Handicapés [5]			
Nombre de salariés handicapés	750	**791**	+5,5%
Accords collectifs	**0**	**3**	**+300,0**

(a) KLM : Les données concernent KLM hors personnel à l'international.

Filiales KLM

	2017	2018	18/17
Périmètre de *reporting* sur l'ensemble des filiales KLM	**85%**	**87%**	**+2,4%**
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail [2]	53	**75**	+41,5%
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	**0**	
Taux de fréquence AT [3]	5,26%	**6,56%**	+24,7%
Taux de gravité AT [3]	0,42%	**0,35%**	-16,7%
Formation [4]			
Nombre d'heures de formation par salarié [4]	69,18	**80,86**	+16,9%
Handicapés [5]			
Nombre de salariés handicapés	94	**89**	-5,3%
Accords collectifs	**1**	**7**	**+600,0%**

(1) (2) (3) (4) (5) : Voir Note méthodologique.

4.2.5.4 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 2018 afin d'aligner le *reporting* Grenelle II sur les nouvelles attentes liées à la transposition de la Directive sur la Déclaration de performance extra-financière.

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 2018 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce, il appartient à notre Organisme Tiers Indépendant de conclure sur la conformité de la Déclaration de performance extra-financière et sur la sincérité des informations RSE publiées.

Périmètre

Le *reporting* des données 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* couvre en fin d'année civile 2018, 98% des effectifs moyens, exprimés en équivalent temps plein, du groupe Air France-KLM.

Sont intégrées au périmètre de *reporting* social les filiales d'Air France et de KLM, contrôlées au minimum à 50%, acquises depuis au moins une année complète et disposant d'un effectif supérieur ou égal à 250 personnes.

Les effectifs considérés pour Air France et KLM et ses filiales comprennent l'ensemble de leurs personnels, incluant les salariés employés à l'international :

- les filiales d'Air France consolidées pour l'exercice 2018 sont Blue Connect, Bluelink, Bluelink International CZ, CRMA, HOP, Joon, Sodexi et Transavia France, représentant 89% des effectifs des filiales du groupe Air France ;
- les filiales de KLM consolidées pour l'exercice 2018 sont : Cygnific, KLM UK Engineering Limited, KLM Cityhopper BV, Transavia Pays-Bas, KLM Catering Services Schiphol BV et Int. Airline Services représentant 87% des effectifs des filiales du groupe KLM.

En 2018, Blue Connect et Joon ont été intégrées au périmètre *reporting* des filiales d'Air France tandis qu'aucune n'en est sortie.

Le périmètre *reporting* des filiales de KLM n'a pas évolué par rapport à 2017 : aucune n'est entrée et aucune n'est sortie.

L'effectif de référence pour le calcul du taux de couverture du *reporting* social est l'effectif moyen en équivalent temps plein en 2018, 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.

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 coordination générale 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.

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 4.2.5).

Effectifs

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 total 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 : En 2018, Hop a harmonisé sa pratique de comptabilisation des CDD sur celle d'Air France : dorénavant, chez Hop comme chez Air France, chaque nouveau contrat à durée déterminée génère une embauche.

Part des femmes – Organisation du temps de travail

Note 4 : Ces indicateurs permettant d'évaluer la proportion des femmes par rapport à la main-d'œuvre et la part des employées à temps partiel intègrent tant les employés en CDI qu'en CDD au 31 décembre de l'année considérée.

Effectifs par zone géographique au 31/12

Note 5 : En 2018, les effectifs du groupe d'Air France de la zone France Outre-Mer (DOM), soit 628 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) reconnus 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 15% 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 navigant 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 et filiales 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 navigant, 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.

Cette année, pour la première fois, sont publiés les taux de fréquence et de gravité des accidents de travail des filiales d'Air France (environ 7% de l'effectif groupe Air France-KLM). Le taux de fréquence relativement élevé des accidents de travail des filiales d'Air France s'explique par :

- l'importance du nombre d'otites barotraumatiques dans les accidents du travail ;
- la proportion de personnels navigants représentés sur l'ensemble des filiales Air France. Les personnels navigants en CDD et CDI représentent en effet 44,6% de l'effectif total des filiales alors même que ces personnels sont sujets aux otites barautraumatiques reconnues comme accidents du travail en France ;
- le réseau des compagnies aériennes filiales étant surtout concentrée sur des vols court et moyen-courrier, les personnels navigants sont globalement confrontés à un nombre supérieur de changements de pression à l'origine des otalgies ;
- la jeunesse de la filiale Joon sachant que malgré les formations santé, sécurité au travail, les deux premières années d'exercice du métier de personnel navigant génèrent un nombre plus important d'otalgies.

— 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.

— **Air France et filiales Air France**

Note 4 : L'indicateur « Nombre d'heures de formation par salarié » n'inclut pas le nombre d'heures de formation de Bluelink International CZ, cette donnée n'étant pas disponible.

— **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 de la filiale Transavia Pays-Bas (moins de 10% de l'effectif groupe Air France-KLM) ne sont pas comptabilisées dans l'indicateur « Heures 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, basés en France métropolitaine et dans les DOM, présents au moins un jour dans l'année et pour lesquels une notification valide, conforme à la réglementation française (article L. 5212-2 du Code du travail), est disponible. Depuis 2017, le critère « présents au moins un jour dans l'année » a évolué par rapport au critère retenu les années précédentes c'est-à-dire « présents à l'effectif au 31 décembre ». L'évolution de ce critère permet une plus grande cohérence avec les déclarations dans le cadre de la DOETH (Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés).

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 2018 n'est pas encore connu à la date d'arrêt des chiffres dans le cadre du *reporting* 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 31/12/2018 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 millions d'euros 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).

4.3 ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Le Groupe a pour ambition de prendre sa part dans la croissance mondiale du transport aérien dans les prochaines années. Au regard de la position de la France et des Pays-Bas pour une transition vers une société zéro carbone à horizon 2050 et de la survenue de plus en plus fréquente d'événements climatiques extrêmes, l'acceptabilité sociétale et politique de la croissance du Groupe dépend de sa capacité à réduire ses impacts environnementaux.

Dans un contexte où l'aviation commerciale, contrairement à d'autres modes de transport, n'a, à ce jour, pas d'alternative aux énergies fossiles et où aucune technologie de rupture n'est envisagée à l'échelle de l'aviation marchande dans les prochaines décennies, Air France-KLM doit poursuivre ses actions dans ce domaine et répondre aux attentes de ses parties prenantes en matière environnementale.

Voir aussi paragraphe 3.2.2 dans le chapitre 3 « Risques et gestion des risques ».

Éléments clés et indicateurs de performance 2018

Émissions de CO_2	Efficacité énergétique (1)	3,21 litres/passager/100 km 80 g CO_2 /passager/km
Adaptation au changement climatique	Objectif 2020 : Réduire de 20% les émissions de CO_2 (g CO_2 /passager/km) d'ici 2020 comparé à 2011 (mesures opérationnelles et économiques)	Réduction de 13,5% depuis 2011 (mesures opérationnelles uniquement)
Émissions de CO_2 Adaptation au changement climatique	Âge moyen de la flotte Air France-KLM	11,3 ans
Nuisances sonores	Énergie bruit globale par mouvement (2)	Réduction de 42% depuis 2000
Qualité de l'air	Émissions de NO_X Opérations aériennes et au sol	2018 : 9 854 tonnes 2017 : 10 298 tonnes 2018/2017 : -4% (voir tableaux des indicateurs environnementaux paragraphe 4.3.6)
Déchets et économie circulaire	% de déchets dangereux valorisés	2018 : 71% 2017 : 64% 2018/2017 : +7 pts (voir le tableau des indicateurs environnementaux paragraphe 4.3.6.2)
Biodiversité	Soutien à des projets visant à protéger la biodiversité autour des *hubs* et à destination	

(1) L'efficacité énergétique est exprimée en ratio litres de carburant par 100 PKT (passager au km transporté). Elle est calculée en prenant la consommation réelle de carburant et le nombre de passagers transportés rapportés à la distance de vol réelle prévue. Pour les vols internationaux, le carburant consommé est réparti entre passagers et fret en fonction de la masse. La distance de vol est environ 6% plus longue en moyenne que la distance orthodromique en raison de diverses restrictions (zones d'exclusion aérienne, gestion du trafic aérien local, conditions météorologiques, etc.). La masse standard pour un passager et ses bagages est de 100 kg (norme OACI). Les données « passagers » et « kilomètres » prises en compte pour Transavia Pays-Bas sont celles de 2017 car données 2018 non disponibles pour le *reporting* 2018.

(2) L'énergie bruit d'Air France-KLM par mouvement est l'énergie de bruit globale calculée en kJ, divisée par le nombre total de mouvements (décollage et atterrissage).

4.3.1 Émissions de CO_2

Contexte et stratégie

La contribution de l'aviation aux émissions de CO_2 d'origine humaine est estimée entre 2 et 3%. Compte tenu des prévisions de croissance du trafic aérien mondial, cette part pourrait cependant être amenée à augmenter dans les prochaines années, si aucune mesure n'est prise.

En 2009, l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) a défini un engagement mondial ambitieux pour réduire les émissions de CO_2 du transport aérien :

- 1,5% par an d'amélioration de l'efficacité énergétique jusqu'en 2020 ;
- croissance neutre en émissions de CO_2 à partir de 2020 ;
- 50% de réduction des émissions de CO_2 en 2050 par rapport au niveau de 2005.

Le Groupe est conscient de l'impact de l'aviation sur le climat et soutient ces objectifs. Air France-KLM a défini un Plan Climat pour réduire son impact sur le changement climatique. Le Plan Climat se compose de 6 axes prioritaires, pour lesquels des objectifs et des plans d'action sont déclinés :

- poursuivre la modernisation de la flotte et contribuer à la recherche aéronautique ;
- mobiliser l'ensemble du personnel et des parties prenantes externes autour de plans d'action environnementaux ambitieux, et en s'appuyant sur les principes de l'écoconception ;
- encourager activement l'émergence de carburants alternatifs durables pour l'aviation et participer à la recherche sur les énergies renouvelables ;
- soutenir des programmes de protection de l'environnement conduits par des ONG ;
- mettre à la disposition des clients toutes les informations sur les émissions de CO_2 liées à leur voyage et leur proposer la possibilité de les compenser ;
- soutenir les efforts visant la mise en œuvre de l'accord mondial sur le climat (CORSIA) et une juste contribution de l'aérien.

Air France-KLM a pour objectif d'améliorer de 20% l'efficacité énergétique de ses opérations aériennes d'ici 2020 par rapport à 2011 (g. de CO_2 par passager par kilomètre, en intégrant les mesures de marché).

Mesures et performance

Émissions de gaz à effet de serre : scopes 1, 2 et 3

La majeure partie des émissions de gaz à effet de serre (GES) du groupe Air France-KLM relève de ses activités directes (scope 1) et principalement des opérations aériennes qui représentent 99,7% des émissions directes totales du Groupe. Les opérations au sol (banc d'essai, véhicules de piste, etc.) représentent 0,3%. Pour réduire son empreinte environnementale, Air France-KLM concentre donc principalement ses actions sur la modernisation de la flotte, l'allègement de la masse embarquée, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la promotion et l'utilisation de carburants alternatifs durables et la compensation des émissions.

Les activités au sol, telles que la maintenance des avions et le tertiaire, génèrent des émissions GES indirectes du scope 2, au travers de la consommation d'énergie des bâtiments (électricité et confort climatique). Le Groupe met en œuvre des actions pour réduire les consommations d'énergie au sol.

Les émissions GES indirectes du scope 3 proviennent principalement de la phase amont du kérosène des avions et du carburant des véhicules et engins de piste (extraction, production, distribution, etc.). Les autres postes scope 3 sont les achats de biens et services, les déplacements routiers des passagers pour venir et quitter les aéroports et les déplacements routiers domicile-travail des salariés. Air France et KLM étudient ces postes avec l'objectif d'en réduire les émissions. Air France calcule tous les quatre ans les émissions totales du scope 3 dans le cadre du bilan GES, conformément à l'article L229-25 de la loi relative à la Transition Énergétique pour la Croissance Verte. Le prochain bilan GES sera réalisé en 2019. Pour l'aérien, le scope 3 représente environ 16% des émissions totales (scopes 1, 2 et 3).

Le Groupe reporte chaque année 100% des émissions de CO_2 des scopes 1 et 2, ainsi que les émissions du scope 3 correspondant à la phase amont du kérosène (les mesures effectuées par le Groupe permettent d'estimer que ces émissions représentent environ la moitié du total des émissions du scope 3). Les émissions sont publiées sous forme d'indicateurs présentés dans les tableaux d'indicateurs environnementaux, accompagnés de la définition des périmètres respectifs (*voir section 4.3.6*).

Réduction de la consommation de carburant

Le Groupe identifie et met en place toutes les mesures d'économie de carburant possibles, dans le strict respect des règles de Sécurité Des Vols. Dans chaque compagnie du Groupe, toutes les directions sont impliquées dans le Plan Carburant, pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire l'empreinte carbone.

Modernisation de la flotte : en investissant dans une flotte moderne, plus efficace énergétiquement, le Groupe améliore ses performances économiques et environnementales. Les A340 d'Air France et les 747-400 de KLM sont remplacés progressivement par des 787-9 et 10 et l'introduction des premiers A350-900 chez Air France est prévue en 2019. En 2018, l'âge moyen de la flotte du Groupe est 11,3 ans. *Voir section 1.5.4 pour davantage d'informations sur la flotte*.

Allègement du poids à bord : plus un avion est léger, moins il consomme de carburant. Toutes les directions d'Air France-KLM travaillent à la réduction du poids à bord. Il s'agit notamment de la réduction du poids des sièges, de l'équipement des galleys, de produits tels que la documentation papier pour le Cargo et dans le cockpit, les magazines, ou encore les stocks de liquides transportés.

Optimisation des routes et plans de vol : l'efficacité énergétique peut être améliorée grâce à l'optimisation des routes, des plans de vol et des altitudes, ainsi qu'à la réduction du temps d'attente.

Optimisation des opérations en vol : les pilotes appliquent chaque fois que cela est possible les procédures les plus efficaces sur le plan énergétique : précision des plans de vol, adaptation de la vitesse et optimisation des trajectoires, et, au sol, roulage avec un moteur coupé.

Carburants alternatifs durables

L'utilisation de carburants alternatifs durables est une solution prometteuse pour réduire les émissions de CO_2 du secteur. Ils seront essentiels pour l'atteinte des objectifs d'Air France-KLM et du secteur tout entier. En effet, 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 à l'échelle de l'aviation marchande dans les prochaines décennies.

L'ambition du Groupe est de contribuer à la mise en place d'une filière de carburants aéronautiques durables. 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 autant un soutien fort des États ainsi que des modalités incitatives sont nécessaires, tant pour un déploiement à plus large échelle que pour la création de filières de production économiquement viables pour les producteurs et 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 CO_2, 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. À titre d'illustration :

- Air France s'est associée à l'ATAG (Air Transport Aviation Group) pour promouvoir, avec le Conseil pour la Recherche Aéronautique Civile, une meilleure connaissance des biocarburants aéronautiques et sensibiliser ainsi les pouvoirs publics sur la nécessité de soutenir une filière française. La compagnie participe activement à l'écriture de la feuille de route nationale sur les biocarburants aéronautiques, pilotée par l'Alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie (Ancre) ;
- en 2018, KLM a débuté l'acquisition de 120 000 litres de biocarburant par an pour sa nouvelle destination suédoise, afin de garantir l'utilisation de 5% de biocarburant sur tous les vols à destination et en provenance de Växjö. En collaboration avec Södra et la ville de Växjö, KLM et SkyNRG étudieront également la faisabilité de la production de biocarburant dans la région de Växjö ;
- Air France a signé, lors du Salon World Efficiency en décembre 2017, un Engagement pour la Croissance Verte (ECV) avec les ministères de la Transition écologique et solidaire, des Transports et de l'Économie et des Finances, ainsi que quatre autres grands groupes industriels français (Airbus, Safran, Suez et Total). Cet ECV vise à promouvoir l'émergence de filières de biocarburant aéronautique durable en France, à des conditions économiquement viables et s'inscrit résolument dans l'économie circulaire. Il s'agit d'accompagner et d'accélérer les conditions de mise en place de ces filières en France. Un rapport officiel trimestriel est présenté aux autorités françaises.

Soutenir des mesures d'encouragement réglementaires en France, aux Pays-Bas et au niveau international

Air France et KLM sont fortement impliquées dans l'initiative européenne Advanced European Biofuel Flightpath. Elles ont également rejoint l'ART Fuels Forum : créé et financé par la Commission européenne, ce regroupement d'experts vise à élaborer des stratégies et des politiques pour la commercialisation et à étudier les conditions de promotion du biocarburant, notamment aéronautique. Il rassemble les décideurs politiques, les producteurs de carburant, les acteurs du transport et les principales parties prenantes de la coopération internationale pour faciliter l'élaboration de politiques visant à réduire les obstacles au développement des biocarburants.

Air France participe au projet Ini-FCA (Initiative Futurs Carburants Alternatifs), conduit par la DGAC. Auprès du Conseil pour la Recherche Aéronautique Civile (CORAC), Air France participe à la définition d'une stratégie en matière de biocarburants dans des actions cohérentes de recherche technologique et d'innovation, afin de réaliser les objectifs de la transition écologique, dans un contexte mondial.

KLM est activement engagée dans BioPort Holland, une collaboration entre le gouvernement néerlandais et plusieurs acteurs privés visant à produire aux Pays-Bas du biocarburant aéronautique responsable.

Innover dans la supply-chain

En 2010, KLM a créé l'entreprise 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 et KLM. En 2016, KLM a signé un contrat de trois ans pour la fourniture de biocarburant durable à l'aéroport de Los Angeles ; cette initiative sera poursuivie au-delà de ce calendrier. Tous les vols KLM au départ de Los Angeles continueront à être opérés avec du biocarburant, produit et raffiné localement par World Energy (anciennement AltAir Fuels) et fourni par SkyNRG.

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 Programme Corporate BioFuel en 2012, une première dans l'aviation. En 2018, le contrôle du trafic aérien néerlandais, Arcadis et Södra ont rejoint le Programme.

En France, Air France mobilise les partenaires de la chaîne de valeur du biocarburant autour de l'Engagement pour la Croissante Verte.

Compensation des émissions

Compensation obligatoire

Depuis 2012, le Groupe est soumis à l'application du système d'échange de quotas d'émissions de l'Union Européenne (SEQE-UE ou EU-ETS en anglais pour European Union Emission Trading Scheme). Le périmètre de l'EU-ETS est limité aux vols intra-européens jusqu'à fin 2023. L'EU-ETS doit être considéré comme une première étape vers le système mondial dont les grands principes ont été approuvés par l'OACI en octobre 2016, et spécifiés dans le Règlement technique SARP (Standard And Recommended Practices) approuvé par le Conseil de l'OACI en 2018.

CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) est un accord historique par lequel l'aviation est le premier secteur économique à appréhender le changement climatique au niveau mondial. Ce système mondial de mesures basées sur le marché (MBM) vise à limiter les émissions de CO_2 de l'aviation internationale avec un objectif de croissance neutre en carbone par rapport à la référence de 2020. Air France, KLM et les autres compagnies membres de l'*International Air Transport Association* (IATA) poursuivent les travaux visant à définir les conditions de mises en œuvre de cet accord.

Pour la mise en œuvre du CORSIA, le calcul de la référence des émissions de CO_2 (moyenne des émissions de 2019 et 2020) démarre dès le 1er janvier 2019 : tous les opérateurs de tous les pays doivent déclarer les émissions de CO_2 de leurs vols internationaux.

La mise en œuvre des compensations du CORSIA débutera par une première phase de 2021 à 2026, sur la base d'une participation volontaire des États, 76 pays représentant 76% de l'activité de l'aviation internationale ayant déjà déclaré leur intention d'y participer. La phase suivante, qui s'échelonnera de 2027 à 2035, sera obligatoire et concernera quasiment tous les États (à l'exception des États exemptés non volontaires).

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 CO_2 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 ou régionales ; 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.

Compensation volontaire

Air France et KLM proposent également à leurs clients de compenser leurs émissions de CO_2 de façon volontaire, et mettent à leur disposition des calculateurs d'émissions de CO_2, disponibles sur leurs sites Internet. Ces calculateurs sont reliés à un système d'évaluation des émissions qui permet aux passagers qui le souhaitent, de compenser 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). En 2018, Air France a lancé un nouveau partenariat avec l'association A Tree for You (*voir section 4.3.5 Biodiversité*).

Le programme de compensation CO2ZERO de KLM permet aux clients de compenser leurs émissions de carbone. La contribution des clients sera directement investie dans un projet de compensation carbone développé au Panama et certifié « Gold Standard for the Global Goals ». Il vise la plantation d'arbres, la conservation des forêts existantes et le soutien des communautés locales.

Consommation d'énergie des activités au sol

La consommation d'énergie des bâtiments des activités au sol, telles que la maintenance aéronautique et le tertiaire, génèrent des émissions de gaz à effet de serre indirectes (scope 2). Air France et KLM ont pour objectif d'améliorer de 20% l'efficacité énergétique des activités au sol d'ici 2020 (par rapport à 2011) en optimisant la consommation d'énergie et par un recours accru aux énergies renouvelables.

Ayant atteint en 2017 l'objectif 2020, Air France s'est fixé un nouvel objectif de -26% pour la réduction de la consommation d'électricité (exprimée en kWh/m^2) d'ici 2020, en gardant 2011 comme année de référence. Ce résultat est notamment dû à l'amélioration des équipements, comme l'éclairage, et à l'intégration de cet objectif dans les contrats des fournisseurs.

Des initiatives pour réduire les consommations d'énergie sont mises en œuvre sur tous les sites d'Air France. Par exemple à Valbonne, dans le sud de la France, où est localisée une grande part des serveurs informatiques, 100% des besoins de chauffage des bâtiments tertiaires est assuré par la récupération de la chaleur produite par le système de climatisation. Dans les hangars de l'activité cargo, un nouveau système d'éclairage basse énergie a remplacé le système d'éclairage classique, permettant de réaliser près de 80% d'économies (coûts d'énergie et de maintenance réduits) et d'éviter l'émission de 285 tonnes de CO_2 par an.

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 le cinquième accord pluriannuel d'efficacité énergétique, selon lequel la compagnie s'engage à réduire sa consommation d'énergie de 2% par an jusqu'en 2020.

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 2017 et par KLM en 2018. 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.

4.3.2 Adaptation au changement climatique

Contexte et stratégie

Dans son rapport de 2018, le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) évalue les connaissances les plus récentes sur le changement climatique et ses conséquences, ainsi que sur le potentiel d'adaptation permettant de limiter la vulnérabilité des sociétés humaines. Lors de la conférence des Nations unies sur les changements climatiques COP24 à Katowice en novembre 2018, près de 23 000 délégués ont défini les règles d'application pour la comptabilisation des émissions des États tous les deux ans à partir de 2024.

Pour le transport aérien, les impacts du changement climatique pourraient avoir des conséquences sur les routes et les destinations desservies. La taille du réseau d'Air France-KLM, la répartition équilibrée des services entre les différents continents et la flexibilité liée à la composition de la flotte sont autant d'atouts pour minimiser les conséquences économiques de ces impacts et adapter les programmes de vol aux exigences du marché.

Mesures et performance

Présent sur tous les continents, le Groupe 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, annulations de vols, retards, etc.). 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.

4.3.3 Nuisances sonores et qualité de l'air

Nuisances sonores

Contexte et stratégie

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 35% entre 2000 et 2018 alors que le nombre de mouvements augmentait de 16% sur la même période.

Mesures et performance

Des solutions spécifiques sont également recherchées pour réduire le bruit des avions.

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 de l'Omgevinsgraad Schiphol (ORS). 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.

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 fait l'objet d'un suivi particulier.

En 2018, 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 18 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.

Qualité de l'air

Contexte et stratégie

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 CO_2, SO_2, NO_X, HC et les composés organiques volatils (COV).

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.

Mesures et performance

Air France-KLM réduit ses émissions locales au travers de plusieurs 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.

Chez Air France, une enveloppe budgétaire plus conséquente pour 2018 a permis d'investir dans des matériels de piste répondant aux nouvelles normes environnementales en vigueur et de développer les énergies électriques. Pour les véhicules terrestres, les motorisations à essence et électriques sont privilégiées lors du renouvellement de la flotte. De même, Air France accélère l'utilisation de convertisseurs ACU électriques pour la climatisation de l'avion au sol. Cela permet de réduire les émissions dues à l'utilisation des APU, GPU ou ACU thermiques.

Air France met en œuvre un Plan de Mobilité pour ses salariés basés en région Île-de-France : l'objectif est de réduire les émissions polluantes liées à leurs déplacements, plus de 80% d'entre eux venant travailler en voiture. Il s'agit donc d'un enjeu important pour l'entreprise, tant en termes d'environnement que de santé et de sécurité au travail.

Le plan d'action mis en œuvre repose en 2018 sur les actions suivantes :

- favoriser les transports publics ;
- aménager des bureaux de passage ;
- inciter au télétravail pour les postes le permettant : 2 807 salariés télétravailleurs en France en 2018, soit une hausse de près de 30% par rapport à 2017. Les déplacements domicile-travail associés non réalisés représentent près de 5,6 millions de kilomètres et 1 355 tonnes CO_2 évitées ;
- installer des bornes de charge pour véhicules électriques dans ses parkings ;
- participer au développement d'une nouvelle plateforme de covoiturage mise gratuitement à disposition des salariés d'Air France et de dix autres entreprises ;
- sensibiliser les salariés sur le lien entre qualité de l'air et modes de transport domicile-travail.

D'autres pistes sont également à l'étude comme l'auto-partage ainsi que le développement de mode de transports doux tels que le vélo.

En 2018, les autres établissements concernés en France ont entamé la construction de leur plan de mobilité pour un développement en 2019.

4.3.4 Déchets et économie circulaire

Contexte et stratégie

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 ou de recycler 100% des déchets non dangereux et 60% des déchets dangereux d'ici 2020. KLM a déjà atteint son objectif 2020 de valoriser ou de recycler 100% des déchets non-dangereux et continue de travailler sur la réduction de 50% des déchets résiduels d'ici 2030.

Mesures et performance

Déchets de vol

Air France et KLM mènent des programmes d'amélioration constante de la gestion des déchets de vol : prévention des déchets, augmentation de la part du recyclage, éco-conception des produits et identification de filières de traitement adaptées. Par exemple, 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 en carton et en plastique. Le verre, les canettes, les couvercles en aluminium, le papier, les boîtes en polystyrène expansé (PSE), les bouteilles en plastique PET et autres plastiques sont également triés et recyclés par le service de restauration.

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 à l'arrivée d'origine extra-communautaire.

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'historique de remplissage des vols et des habitudes des passagers, le nombre de prestations de restauration réellement embarquées est régulièrement réévalué. Cette réévaluation permet de prévenir le gaspillage et de réduire les coûts de production et de transport, ainsi que la masse embarquée à bord évitant ainsi des émissions de CO_2.

Afin de renouveler régulièrement l'offre servie à bord, un certain nombre de produits 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 peuvent être offerts à des associations caritatives (les Restos du Cœur, la Mie de Pain, la Croix-Rouge).

Enfin, les produits non distribués aux passagers, 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.

Déchets aéronautiques

Air France et KLM ont mis en place un dispositif de recyclage des déchets métalliques aéronautiques. Autant que possible, le principe du « *cradle-to-cradle* » (ou principe du « recyclage permanent ») est appliqué pour réintégrer les déchets dans un nouveau cycle de production. 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 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.

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.

Favoriser les principes de l'économie circulaire

Les deux compagnies développent des actions pour donner une seconde vie aux déchets, comme par exemple le recyclage d'uniformes usagés.

Un circuit permanent de collecte des uniformes et vêtements de travail Air France a été mis en place. Le personnel est invité à adopter le bon geste en déposant uniformes et vêtements de travail dans des conteneurs sécurisés dans les locaux Air France. Collectés et recyclés, ils sont valorisés énergétiquement et transformés en pellets de chauffage, et les résidus utilisés pour fabriquer du ciment. Au total, 7,5 tonnes de textiles ont été collectées et recyclées depuis septembre 2018 sur le site de Roissy. De plus, des salariés ont lancé l'initiative d'upcycling « 100% Uniformes » proposant une collection d'accessoires non-aéronautiques (pochettes etc.).

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. 51 palettes de vaisselle et près de 1 500 sacs siglés Air France ont été donnés à ADN respectivement en 2017 et 2018.

KLM trie 14 types de déchets, le bois, le plastique et le métal étant les principaux déchets résiduels. En coopération avec des partenaires, KLM produit des sacs, des coussins et des sacoches pour ordinateur à partir de sangles de fret usagées, utilise le tissu des uniformes pour la fabrication de la moquette intérieure des avions et de mobilier, et transforme des meubles reformés.

4.3.5 Biodiversité

Contexte et stratégie

L'impact du transport aérien sur la biodiversité est lié aux effets du changement climatique induit par les émissions de CO_2 qu'il génère. Le Groupe soutient plusieurs projets et actions qui ont vocation à protéger la biodiversité autour de ses *hubs* et à destination.

L'investissement dans d'autres projets sur la connaissance et la conservation de la biodiversité contribue également à comprendre le dilemme associé aux services écosystémiques comme à la production des biocarburants durables. Si certains types de biocarburants destinés au transport routier 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.

Mesures et performance

Soutien du programme environnemental PHCF à Madagascar

Air France a fait le choix de soutenir depuis 2008 un projet REDD de Réduction des Émissions de la Déforestation et de la Dégradation des forêts, en contribuant au Programme Holistique de Conservation des Forêts (PHCF) à Madagascar.

En 2018, dix ans après son lancement, le programme a atteint l'un de ses objectifs avec l'obtention de la certification carbone. La vente de crédits carbone associée viendra compléter les financements de la troisième phase qui permettra de s'inscrire encore davantage dans la durée, en termes d'appui aux communautés locales engagées dans la préservation de leur environnement. Le succès du programme a permis de démontrer l'efficacité de la coordination progressive de quatre types d'acteurs – l'État malgache, Air France, des bailleurs de fonds publics et l'ONG EtcTerra. La communication des résultats du PHCF a eu un effet d'entraînement sur d'autres pays et sur d'autres acteurs, qui ont engagé à leur tour des programmes de lutte contre la déforestation, responsable de 15% des émissions mondiales de gaz à effet de serre.

Des projets soutenus au travers de la compensation clients

Air France est membre fondateur, aux côtés de la Direction générale de l'aviation civile, de l'association A Tree For You qui met en relation, en toute transparence, des donateurs et des projets de plantation d'arbres partout dans le monde. Développé en 2018, le programme « Trip And Tree by Air France » permet aux passagers qui le souhaitent de réduire leur empreinte environnementale en plantant des arbres. Ce programme de reforestation va être intégré au processus de vente du billet en ligne et sera progressivement déployé en 2019. Sélectionnés par un comité d'experts reconnus et indépendants, ces projets comportent également un volet sociétal avec la création d'emplois sur ces territoires.

KLM contribue à la lutte contre la déforestation au travers des projets soutenus dans le cadre du programme CO2ZERO au Panama et dans plusieurs pays africains. Au Panama, le projet CO2OL Tropical Mix, certifié « Gold Standard for the Global Goals », transforme des zones de pâturages dégradés en forêts mixtes en plantant principalement des espèces d'arbres locales et des espèces exotiques. En plus des bénéfices environnementaux, comme la protection de la biodiversité et la restauration de l'écosystème, les activités du projet permettent le développement des compétences et la création d'emplois à long terme, générant une source de revenus durable qui améliore les conditions de vie de la population locale.

Une association en faveur de la protection de la biodiversité aéroportuaire

Hop! est à l'origine d'un projet innovant et collaboratif visant à étudier et à protéger la biodiversité aéroportuaire, un domaine propre au transport aérien. Avec une surface moyenne des zones réservées de 73% en prairie (ce qui représente 340 km^2 au niveau national pour toutes les structures accueillant des aéronefs), l'aviation peut jouer un rôle dans la préservation des prairies, l'habitat naturel le plus menacé d'Europe de l'Ouest.

Lancé sous le contrôle d'un Comité scientifique indépendant composé de chercheurs polyvalents (Muséum national d'Histoire naturelle, CNRS, conservatoires), le projet, qui est devenu l'association Hop! Biodiversité en 2015, regroupe fin 2018 une vingtaine de partenaires : Air France, Hop!, Air Corsica, Air Saint-Pierre, le Muséum national d'Histoire naturelle, la Direction générale de l'aviation civile et seize aéroports dont les trois d'ADP et deux de ses aérodromes. Tous ont intégré ce projet dans leur politique de développement durable et l'engagement sur le terrain a été reconnu par le ministère en charge du Développement Durable au titre de la Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB) depuis 2016.

Contribuer à la lutte contre le trafic des espèces protégées

Air France et KLM ont signé la Déclaration de Buckingham Palace qui formalise leur engagement et leur détermination à lutter contre le trafic d'espèces protégées.

Le Groupe s'est engagé depuis de nombreuses années dans la lutte contre ce commerce illégal. Par exemple, sa branche cargo a déjà engagé plusieurs actions comme la formation des salariés et la sensibilisation de ses clients, et participe à des groupes de travail avec des organismes et des associations internationaux (OIE, IATA, United for Wildlife).

En 2018, Air France a mis en place un programme de sensibilisation pour les personnels de l'Exploitation Sol en contact avec les clients, afin de les aider à repérer et à signaler aux autorités compétentes des comportements ou des bagages suspects. Air France informe aussi ses clients, notamment sur son site commercial dans la rubrique « Articles interdits dans les bagages ».

Air France est aussi à l'origine d'un groupe de travail mis en place fin 2017 et réunissant Paris Aéroport, les Douanes, Chronopost et le WWF de façon à envisager des actions communes et coordonnées sur la plateforme de Paris-CDG.

4.3.6 Indicateurs environnementaux du Groupe

4.3.6.1 Opérations Aériennes

Indicateurs environnementaux		Unité	2016	2017	Groupe Air France-KLM 2018	18/17
Consommations						
Consommations de matières premières	Carburant √	ktonnes	8 681	8 733	**8 753**	+0,2%
Émissions						
Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1 GHG Protocol)	Émissions de CO_2 (3) √	ktonnes	27 344	27 506	**27 571**	+0,2%
Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3 GHG Protocol)	Émissions de CO_2 (3)	ktonnes	N/A	5 239	**5 683**	+8,4%
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	NO_x basse altitude *(<3 000 ft)*	ktonnes	9,8	9,8	**9,3**	-5,1%
	Émissions de SO_2	ktonnes	12,7	12,5	**12,1**	-3,2%
	SO_2 basse altitude *(<3 000 ft)*	ktonnes	0,93	0,90	**0,88**	-2,2%
Délestages de carburant en vol	Nombre de délestages	Nombre	ND (4)	28	**42**	+50,0%
	Carburant délesté	Tonnes	ND (4)	1 146	**1 179**	+2,9%
Autres émissions	HC basse altitude *(<3 000 ft)*	ktonnes	0,8	0,7	**0,6**	-14,3%
Gêne sonore						
Indicateur d'énergie bruit global		10^{12} kJ	1,65	1,64	**1,68**	+2,4%

√ Données vérifiées par KPMG pour 2018 à un niveau d'assurance raisonnable.
(1) Périmètre Groupe Air France : tous les vols sous code commercial AF et A5 opérés par Air France, Joon 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 Pays-Bas.
(3) Les émissions de CO_2 représentent 98% des GES pour l'aérien (Base carbone au 31/01/2019, *www.bilans-ges.ademe.fr/*).
(4) Données non disponibles en 2016.

	Groupe Air France [1]				Groupe KLM [2]			
	2016	2017	2018	18/17	2016	2017	2018	18/17
	4 883	4 921	**4 961**	+0,8%	3 798	3 812	**3 792**	-0,5%
	15 382	15 500	**15 628**	+0,8%	11 962	12 006	**11 943**	-0,5%
	N/A	2 952	**3 221**	+9,1%	N/A	2 287	**2 462**	+7,7%
	6,2	6,2	**6,1**	-1,6%	3,6	3,5	**3,2**	-8,6%
	6,4	6,1	**5,8**	-4,9%	6,3	6,4	**6,3**	-1,6%
	0,51	0,48	**0,46**	-4,2%	0,42	0,42	**0,42**	0,0%
	ND [4]	13	**28**	+115,4%	12	15	**14**	-7,0%
	ND [4]	522	**778**	49,0%	493	624	**401**	-35,7%
	0,6	0,5	**0,5**	0,0%	0,2	0,2	**0,1**	-50,0%
	1,00	1,00	**0,99**	-1,0%	0,65	0,64	**0,69**	+7,8%

4.3.6.2 Opérations Sol

Indicateurs environnementaux		Unité	2016	2017	Groupe Air France-KLM 2018	18/17
Consommations						
Consommation d'eau		m^3	546 622	549 863	**542 570**	-1,3%
Consommation d'électricité		MWh	297 768	284 835	**278 724**	-2,1%
Consommation autres énergies		MWh	375 972	375 336	**358 317**	-4,6%
Émissions						
Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1 GHG protocol)	CO_2	tonnes	63 255	64 458	**62 367**	-3,2%
Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2 GHG protocol)	CO_2	tonnes	N/A	49 097	**55 481**	+13,0%
Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3 GHG protocol)	CO_2	tonnes	N/A	19 106	**19 014**	0,0%
Émissions de substances contribuant à la pollution photochimique	Émissions de composés organiques volatiles COV	tonnes	78	72	**71**	-1,4%
	Émissions de HC	tonnes	126	126	**127**	+0,8%
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	NO_X	tonnes	511	523	**495**	-5,3%
	SO_2	tonnes	6,8	6,8	**6,1**	-10,3%
Déchets						
Production de déchets	Quantité de déchets industriels non dangereux	tonnes	19 896	21 529	**23 221**	+7,9%
	Quantité de déchets industriels dangereux	tonnes	6 445	5 699	**5 427**	-4,8%
	% de valorisation des déchets industriels dangereux	%	69%	64%	**71%**	+7 pts

(1) Air France et filiales : Joon, 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 Pays-Bas et Martinair.

Groupe Air France [1]				Groupe KLM [2]			
2016	2017	2018	18/17	2016	2017	2018	18/17
390 629	388 720	**380 342**	-2,2%	155 993	161 143	**162 228**	+0,7%
210 721	202 335	**198 916**	-1,7%	87 047	82 501	**79 808**	-3,3%
185 560	188 289	**171 547**	-8,9%	193 412	187 047	**186 770**	-0,1%
21 679	22 822	**20 722**	-9,2%	41 576	41 636	**41 645**	0,0%
N/A	20 600	**18 450**	-10,4%	N/A	28 497	**37 031**	+29,9%
N/A	7 929	**7 421**	-6,4%	N/A	11 177	**11 593**	+3,7%
42	49	**46**	-6,1%	36	23	**25**	+8,7%
75	78	**76**	-2,6%	51	48	**51**	+6,3%
321	339	**306**	-9,7%	190	184	**189**	+2,7%
3,1	2,9	**2,3**	-20,7%	3,7	3,9	**3,8**	-2,6%
4 025	5 686	**6 146**	+8,1%	15 871	15 843	**17 075**	+7,8%
3 985	3 744	**3 359**	-10,3%	2 459	1 955	**2 068**	+5,8%
56%	50%	**57%**	+7 pts	90%	90%	**93%**	+3 pts

4.3.6.3 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).

Un travail d'optimisation de ces indicateurs a été réalisé en 2018 afin d'aligner le *reporting* Grenelle II aux nouvelles attentes liées à la transposition de la Directive sur la Déclaration de performance extra-financière.

À partir de 2018, et en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce, il appartient à notre Organisme Tiers Indépendant de conclure sur la conformité de la Déclaration de performance extra-financière et sur la sincérité des informations RSE publiées.

De plus, les données relatives aux indicateurs « Consommation de carburant » et « émissions de CO_2 » liées aux Opérations Aériennes sont vérifiées avec le plus haut niveau d'assurance, assurance raisonnable (indiqué par le symbole √) depuis 2007-08.

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, Joon et Hop! Ainsi que les vols sous code commercial TO opérés par Transavia France ;
- tous les vols sous code commercial KLM opérés par KLM et ses filiales KLM Cityhopper BV (KLC), Martinair et Transavia Pays-Bas.

Pour les activités au sol, le périmètre de consolidation du *reporting* environnemental couvre près de 100% des sites en France et aux Pays-Bas (certaines très petites filiales étant exclues). Les escales situées à l'étranger ne sont pas prises en compte (partiellement pour les DOM).

- 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 Pays-Bas, Martinair et EPCOR (pour une partie des indicateurs).

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 la direction Développement durable d'Air France.

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 Environnement, 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 1er octobre N-1 jusqu'au 30 septembre N.

Opérations aériennes

Émissions de CO_2

À compter de 2017, les émissions de CO_2 du *GreenHouseGas Protocol* directes et indirectes sont publiées. Les émissions indirectes sont uniquement les émissions du scope 3 pour les opérations aériennes (émissions amont du kérosène). Les émissions de CO_2 correspondent à 98% de l'ensemble des gaz à effet de serre émis lors de la combustion du kérosène selon l'ADEME.

Émissions de CO_2 du GreenHouse Gas Protocol scope 1 (émissions directes)

Pour le groupe Air France-KLM, les émissions de CO_2 sont stables entre 2017 et 2018, comme l'activité du Groupe.

Notons qu'il existe des différences entre le périmètre des émissions de CO_2 publiées et celles du système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (réglementation EU-ETS), qui ne permettent pas d'effectuer une comparaison.

Émissions de CO_2 du GreenHouse Gas Protocol scope 3 (émissions indirectes)

Elles représentent la production, le transport et la distribution du kérosène. D'après la Base Carbone en 2017 (www.bilans-ges.ademe.fr/).

Le facteur d'émission des gaz à effet de serre utilisé pour le scope 3 est celui de l'OACI (89gCO_2e/MJ pour l'ensemble du cycle de vie du kérosène).

Émissions de SO_2 globales et SO_2 basse altitude (LTO)

Remarque : Les dénominations « basse altitude » et « LTO » pour cycle *Landing-TakeOff* sont équivalentes.

Le calcul des émissions de SO_2 des opérations aériennes est effectué en prenant en compte la composition moyenne en soufre du carburant disponible respectivement sur les plates-formes d'Amsterdam et de Paris, appliquée respectivement à l'intégralité du carburant consommé pendant l'année par KLM et ses filiales, et par Air France et ses filiales.

Les différences observées entre 2017 et 2018 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 (Organisation Internationale de l'Aviation Civile). 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).

Le processus en place à Air France pour suivre les délestages carburant a été revu et amélioré en 2018. Les valeurs 2017 ont pu être recalculées et montrent une baisse du nombre de délestages de 9% et de 30% pour la quantité de carburant.

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 (Direction générale de l'aviation civile). Les vols concernés sont les vols sous code commercial AF ou KLM opérés, franchisés et affrétés *code-share* exceptés

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.

Le nombre de movement et l'énergie sonore par avion sont les principaux paramètres de cet indicateur.

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 d'électricité

Pour le groupe Air France, la baisse de la consommation est due au changement de facturation d'ADP pour le trieur bagages de CDG (passage à la facturation au forfait).

Consommation Autres Énergies

L'indicateur inclut les sources d'énergies suivantes :

- gaz naturel pour le chauffage des bâtiments, des hangars de maintenance et des entrepôts Cargo. 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 ;
- 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.

Émissions des opérations au sol (CO_2, SO_2 et NO_X)

Les émissions de CO_2 calculées sont également celles du *GreenHouse Gas Protocol* scope 1 pour les émissions directes (combustion de gaz naturel, confort climatique et carburant utilisé pour le Banc d'Essai Réacteur et les engins de pistes). Pour les émissions indirectes, elles sont celles du *GreenHouse Gas Protocol* scope 2 (émissions indirectes liées à la production de l'électricité, eau surchauffée et eau glacée liées au confort climatique) et du *GreenHouse Gas Protocol* scope 3 (émissions indirectes liées à l'amont de l'ensemble des énergies.

Les émissions de CO_2, SO_2 et NO_X et leurs évolutions sont liées aux consommations d'énergies listées ci-dessus.

Pour le groupe Air France-KLM, les variations des émissions de SO_2 s'expliquent surtout par la variabilité du taux de soufre dans le kérosène pour le banc d'essais moteur d'une année sur l'autre. 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.

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 engins de piste, ainsi que les installations fonctionnant au gaz 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.

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 suivis et reportés par des prestataires spécialisés dans la gestion des déchets.

Le périmètre de KLM inclus KLM Catering Services donc les déchets du *catering*, à la différence d'Air France.

Déchets industriels dangereux

Les déchets dangereux sont suivis et reportés par des prestataires spécialisés dans la gestion des déchets.

Lorsque la quantité de déchets dangereux n'a pas été communiquée par les prestataires à la fin de la période 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.

4.4 CONFIANCE CLIENT

Air France-KLM place la satisfaction de ses clients au centre de ses priorités et développe de nombreuses actions pour améliorer l'expérience client tout au long de son voyage. Le Groupe mesure la satisfaction de ses clients notamment au travers du *Net Promoter Score* (NPS), l'indicateur de référence de la recommandation client. Des tableaux de bord et des outils ont été développés pour un suivi quotidien des résultats.

La satisfaction client repose avant tout sur la confiance que les clients portent aux activités du Groupe. En tant que groupe aérien responsable, Air France-KLM doit assurer la sécurité et la santé de ses clients, de ses salariés et de ses partenaires. Cet engagement porte sur la Sécurité Des Vols, sur la sécurité alimentaire des prestations servies à bord et dans les salons, sur la protection des données personnelles, ainsi que sur la santé et la sécurité au travail (*voir section 4.2.3*). Le Groupe s'engage également à faciliter l'accès à ses produits et services en particulier pour les passagers handicapés et à mobilité réduite.

Éléments clés et indicateurs de performance 2018

Sécurité Des Vols	Certification IOSA	2018 : renouvellement de la certification IOSA d'Air France et de KLM
Sécurité alimentaire	Certification ISO 22000	2018 : Air France certifiée ISO 22000
Protection des données et des systèmes informatiques	Gérer les risques liés à la cybersécurité et protéger les activités et les données personnelles	Programmes de cybersecurité soutenus au plus haut niveau de management du Groupe
Confidentialité des données personnelles	Assurer la confidentialité des données à caractère personnel	2018 : mise en œuvre du nouveau Règlement européen RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données)
Accessibilité des produits et des services	Proposer la meilleure expérience de voyage possible, confortable, attentionnée et fiable à tous les clients : des services dédiés pour les Passagers Handicapés ou à Mobilité Réduite (PHMR)	Programmes Air France Saphir and KLM Cares 2018 : plus de 1,1 million de passagers PHMR accueillis

4.4.1 Sécurité des opérations pour les parties prenantes

Sécurité Des Vols

Contexte et stratégie

La Sécurité Des Vols est l'impératif absolu d'Air France-KLM. Au cœur de la confiance que lui portent ses clients et ses salariés, la sécurité conditionne son activité et la pérennité du transport aérien.

Toutes les activités du Groupe font l'objet de nombreux contrôles et certifications, notamment l'audit de sécurité IOSA de l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA). Référence du secteur, l'audit IOSA de renouvellement de la certification d'Air France et de KLM a été réalisé fin 2018.

Voir aussi section 3.2.2 dans le chapitre 3 « Risques et gestion des risques ».

Mesures et performance

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.

La formation métier est orientée vers le cœur de notre activité de transport aérien et prend en compte au premier chef les compétences et expertises à acquérir en matière de sécurité : formation à la sécurité pour les pilotes, les personnels navigants commerciaux, formation relevant des métiers de la maintenance et de l'exploitation au sol, formation relevant du maintien des compétences pour les pilotes.

Le Système de Management Intégré d'Air France

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 Sûreté.

Une Certification globale Air France, qui couvre les standards internationaux suivants : ISO 14001/Environnement, ISO 22000/Hygiène alimentaire, OHSAS 18001/Santé Sécurité au Travail, a été confirmée en 2016.

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. 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 support servant de référence lors des revues de direction est le contrat d'objectifs SMI de l'entité. En 2017, la priorité concernant la maîtrise de la sous-traitance a été clairement formalisée dans ces contrats. Celle-ci a été complétée et développée en 2018 au regard des nouveaux textes législatifs.

Les contrats d'objectifs annuels sont signés entre le Directeur de l'entité et le Directeur général. Leur suivi est assuré deux fois par an. Ces objectifs sont également utilisés pour la fixation des objectifs collectifs et individuels.

Afin de mesurer l'atteinte de ces objectifs, la définition et la mise en place d'indicateurs sont réalisées. Les indicateurs produits sont des indicateurs de maîtrise de la sécurité (comme les indicateurs de conformité) et des indicateurs de performance de sécurité. Des comités trimestriels se tiennent dans les directions opérationnelles et au niveau de l'entreprise. L'avancement des plans d'actions et les indicateurs y sont présentés et des actions complémentaires sont décidées.

En 2018, Air France s'est fixé pour objectif de développer une culture de sécurité toujours plus forte car c'est un domaine sur lequel elle doit encore et sans cesse progresser, en n'acceptant aucun compromis. Pour atteindre cette ambition, plusieurs actions ont été mises en œuvre visant à :

- accroître sa connaissance de la réalité au travers de démarches d'observation de type LOSA (Line Operation Safety Audit) et de l'élargissement des sources d'alimentation du modèle de risque (audits, analyse des vols, veille externe, etc.) ;
- renforcer la confiance entre les différents acteurs ;
- développer encore l'engagement par des actions managériales concrètes et visibles en faveur de la sécurité ;
- renforcer les échanges inter métiers.

L'année 2018 a permis également de structurer une initiative majeure, le programme « Safety Attitude » qui sera mené à l'échelle de toute la compagnie. Il sera porteur des principales actions de 2019. Ce programme, échelonné sur plusieurs années, mettra en avant l'importance déterminante des facteurs humains et organisationnels : mobilisation de la ligne managériale, culture de la transparence, respect des procédures et efficacité des actions de formation.

Le système de sécurité intégré de KLM

KLM déploie une démarche équivalente à celle d'Air France.

Pour atteindre son objectif de 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 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 niveaux de KLM. Son programme de Culture de la Sécurité, qui comprend des actions de promotion, communication, formations théoriques et pratiques, est continuellement mis à jour et 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 a permis 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.

Le Comité de Sécurité Des Vols Corporate du Conseil d'administration de KLM se réunit chaque trimestre pour analyser les indicateurs Sécurité Des Vols. 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 publiés fin 2017 et font l'objet d'un plan d'action intégré dans le processus continu d'amélioration de la sécurité. En 2018, KLM a mis davantage l'accent sur les risques liés à la sécurité au travail en renouvelant les principales politiques de sécurité au travail afin de structurer les mesures de gestion requises. L'an dernier, KLM a également renouvelé son certificat de sécurité environnementale ISO 14001 et satisfait les normes ISO HLS de systèmes de management.

Intégrer une conscience de la sécurité

Créer une conscience de la sécurité dans toutes les compagnies du groupe Air France-KLM, fondée sur une culture de la sécurité de toutes les opérations, est une démarche progressive qui apporte des résultats.

Chez Air France, le programme « Safety Attitude » a été lancé en 2018. De plus, une formation « Airsafe » relative aux facteurs humains à l'origine d'erreurs a été mise en place et déployée en 2018. De même, les ateliers Sécurité Des Vols, action de communication, réalisés deux fois par an auprès de 1 200 personnes, ont pour objectif de renforcer la prise de conscience sur les situations potentiellement à risques.

Chez KLM, pour assurer la gestion et le suivi de tous ces processus complexes du Système de Management de la Sécurité et aider les salariés impliqués, un système informatique a été mis en place en 2017. En 2018, l'accent a été mis sur les principes « Just Culture ». Un programme structuré est en cours de déploiement au sein de KLM, du niveau le plus élevé au personnel de première ligne.

Sécurité alimentaire

Contexte et stratégie

Chaque année, le groupe Air France-KLM offre près de 85 millions de repas et d'encas à ses clients et à son personnel navigant. La compagnie a pour engagement de garantir des prestations saines et sans danger pour le consommateur. Les réglementations en la matière sont par ailleurs toujours plus exigeantes. C'est pourquoi la sécurité alimentaire est au cœur des priorités du Groupe. Air France et KLM ont mis en place une démarche qualité pour répondre à ces exigences.

Mesures et plan d'actions

La maîtrise du risque relatif à la sécurité alimentaire est gérée par un service centralisé chez Air France. Le système de management repose sur quatre processus. L'un est transversal et s'applique à l'ensemble du domaine : veille réglementaire, analyse de risques et définition des moyens de maîtrise, formation du personnel aux bonnes pratiques d'hygiène, élaboration et mise à jour des référentiels, suivi des plans d'actions etc. Les trois autres processus sont opérationnels et sont détaillés selon les activités : prestations à bord, eau embarquée et prestations dans les salons.

Les démarches sont déployées auprès de l'ensemble des métiers concernés au sein desquels un référent sécurité alimentaire permet de relayer les informations. Il est le garant de l'application des mesures au sein de son métier et rend compte du fonctionnement et de l'efficacité des dispositions relatives à la Sécurité Alimentaire ainsi que des plans d'actions associés.

Par ailleurs, tous les fournisseurs de denrées alimentaires sont référencés selon un cahier des charges très strict. Ils font l'objet d'un suivi rigoureux. Sont notamment menés annuellement une centaine d'audits hygiène auprès des traiteurs basés dans le monde entier, environ 15 000 autocontrôles microbiologiques pour le suivi des denrées alimentaires et entre 400 à 500 analyses d'eau par an pour un volume total de 19 000 tonnes d'eau au départ de Paris.

Résultats et performance

Air France est devenue la première compagnie aérienne au monde certifiée ISO 22000 en 2006. Un audit annuel mené par un organisme externe permet de vérifier l'adéquation du système de management aux exigences de la norme ainsi qu'aux exigences réglementaires. Des audits internes sont également réalisés selon un plan triennal, dans tous les métiers de l'entreprise concernés.

Des indicateurs-clés, un par processus opérationnel, font partie du tableau de bord mensuel présenté au Comité exécutif. Tous les dysfonctionnements, signalés notamment par le personnel navigant ou par les clients, sont également étudiés pour une mise en place d'actions correctives et/ou préventives. En interne et tout au long de l'année, sont tenues de nombreuses instances de pilotage, permettant un suivi des actualités du domaine, de la performance à travers des indicateurs et des plans d'action, en vue d'une amélioration continue.

4.4.2 Confidentialité et protection des données

Protection des données et des systèmes informatiques

Contexte et stratégie

Réservation des passagers, gestion du programme des vols, enregistrement des bagages, calcul des tarifs des billets, maintenance des appareils, information des équipages : l'informatique est au cœur de toutes les activités d'Air France-KLM. La protection des données est un enjeu crucial pour le Groupe, dont dépendent les performances opérationnelles et économiques, et la confiance que lui portent ses clients.

Mesures et plans d'action

Le groupe Air France-KLM gère ses risques de cybersécurité en relation avec les autorités nationales et coopère avec les agences européennes compétentes (EASA, ENISA). Air France-KLM participe aux groupes de travail cybersécurité des principales associations du métier de l'aérien (IATA, E4A, GIFAS) et contribue aux travaux d'étude d'associations spécialisées en cybersécurité (CLUSIF, CESIN, CIGREF, R2GS, European Aviation ISAC).

Des benchmarks permanents et une agence indépendante de cybernotation permettent de comparer le Groupe avec d'autres acteurs du transport aérien. En décembre 2018, Air France-KLM se situe en tête des compagnies « Majors ». Air France-KLM utilise l'expertise de consultants leaders sur le marché de la cybersécurité et coopère activement avec les entreprises avec lesquelles son système d'information est connecté.

Afin d'offrir le meilleur niveau de protection au sol et en vol, le groupe Air France-KLM a développé ces dernières années quatre grands programmes de cybersécurité :

- un programme d'intensification de l'efficacité des dispositifs techniques de cybersécurité visant à s'adapter à l'évolution des cybermenaces, – un programme de sensibilisation globale de l'ensemble des collaborateurs ;
- un programme de conformité réglementaire ;
- un programme de support à la transformation digitale pour apporter une expérience simplifiée à l'utilisateur.

Résultats et performance

Ces programmes sont présentés annuellement au Comité exécutif Groupe ainsi qu'au Comité d'audit du Conseil d'administration, afin d'en assurer le sponsorship au plus haut niveau. Ils sont soutenus par une Gouvernance Cybersécurité qui repose sur :

- un cadre normatif de cybersécurité pour l'informatique au sol et pour les systèmes embarqués (politique de sécurité fondée sur la série de normes internationales ISO 27000 et autres standards ou règlements applicables aux activités d'Air France) ;
- un plan annuel de surveillance des risques liés aux technologies numériques (audits), ainsi que des tests de gestion de crise cyber avec le Centre de Contrôle des Opérations du Groupe et les Autorités ;
- trois comités de Direction portant des regards croisés. Le Comité de direction informatique du Groupe juge notamment de l'adéquation entre les cyberrisques et les investissements informatiques. Le Comité Cyber Avion, présidé par le dirigeant responsable, arbitre les orientations de réduction des cyberrisques potentiels sur la Sécurité Des Vols. Enfin, le Comité de performance Sûreté, présidé par le directeur de la Sûreté, évalue l'efficacité de la réduction des risques génériques de sûreté, dont la cybersécurité ;
- un *reporting* du risque résiduel de cybersécurité dans la feuille des risques opérationnels majeurs pilotée par la Direction du contrôle interne.

Voir aussi section 3.2.3 dans le chapitre 3 « Risques et gestion des risques ».

Confidentialité des données personnelles

Contexte et stratégie

En 2018, un nouveau Règlement européen visant à protéger les données à caractère personnel, le RGPD (Règlement général sur la Protection des Données), est entré en application. Il a remplacé les lois en vigueur en France et aux Pays-Bas, avec, d'une part, des droits étendus pour les personnes concernées, et d'autre part, une responsabilité et des obligations renforcées pour les responsables de traitement, nécessitant la preuve de leur conformité en matière de protection des données à caractère personnel.

Air France et KLM, en tant que responsables de traitement, ont déployé un vaste programme pour répondre aux exigences du RGPD dans tous les domaines métiers et à tous les niveaux de l'organisation. Ce programme a permis de renforcer les politiques de cyber sécurité et de définir un cadre de référence pour la gestion des données à caractère personnel destiné au respect des principes de protection des données dès la conception et par défaut.

Mesures et plans d'action

Un comité de gouvernance est organisé conjointement avec les Délégués à la Protection des Données d'Air France et de KLM. Il travaille en étroite collaboration avec les comités exécutifs pour assurer une conformité totale des opérations. Le programme a fourni les nouveaux outils et cadres de référence dans les processus métiers pour répondre aux exigences du RGPD. Ces exigences et leur mise en œuvre ont été minutieusement examinées par des conseils externes qui s'assurent que les actions mises en œuvre permettent d'assurer la conformité.

Résultats et performances

En 2018, le groupe Air France-KLM offre un niveau de conformité adéquate au RGPD. Les salariés et les fournisseurs du Groupe ont réussi à modifier leurs pratiques pour mettre en œuvre toutes les exigences dans leurs activités quotidiennes. Les projets et les contrats s'appuient sur un cadre de référence RGPD strict, dans lequel le management est impliqué. L'intégration et le renforcement de ce cadre se poursuivront en 2019, en incorporant les nouvelles lignes directrices publiées par les Autorités de Protection des Données.

Voir aussi section 3.2.3 dans le chapitre 3 « Risques et gestion des risques ».

4.4.3 Accessibilité des produits et services

Contexte et stratégie

Le Groupe propose à tous ses clients la meilleure expérience de voyage possible, confortable, attentionnée et fiable. Il accueille les passagers handicapés ou à mobilité réduite (PHMR), à condition que le transport aérien ne soit pas contraire aux autorisations médicales.

Une prise en charge adaptée est nécessaire pour ces passagers, avec une complexité due notamment aux différences dans les réglementations européennes et américaines. Aux États-Unis, la responsabilité incombe uniquement à la compagnie et il n'y a pas d'obligation de signalement pour les citoyens américains et clients sur les vols à destination ou à l'arrivée des États-Unis. Tandis que, dans l'Union Européenne, le gestionnaire de l'aéroport a la responsabilité de l'acheminement des PHMR sur l'ensemble du parcours au sol : le client est invité à se signaler 48 heures avant son départ à la compagnie aérienne qui doit transmettre cette information 36 heures avant le départ au gestionnaire de l'aéroport. À Paris-CDG, par exemple, où 80% des passagers PHMR voyagent avec Air France, Paris Aéroport (Groupe ADP) encadre l'assistance des passagers Air France *via* les prestataires Passerelle CDG et Samsic. À l'aéroport d'Amsterdam Schiphol, l'assistance des PHMR est assurée par le prestataire Axxicom Airport Caddy.

Mesures et plans d'action

Le service Air France d'assistance dédié aux passagers à mobilité réduite, baptisé Saphir, propose une gamme de services adaptés aux besoins des PHMR, tels que des procédures de réservation facilitées, une assistance à l'aéroport, une assistance bagagiste, un équipement spécial à bord. Avec une dizaine de conseillers dédiés, Saphir a reçu près de 90 000 appels en 2018 : les services téléphoniques et en ligne permettent de réserver le billet et d'apporter l'assistance nécessaire. Un service d'assistance téléphonique dédié aux clients malentendants ou sourds est également proposé. 19 autres Centres de Relation Clients dans le monde sont habilités à traiter les demandes de nos clients PHMR.

Air France est aussi partenaire depuis plusieurs années de nombreuses associations de référence dans le monde du handicap. La compagnie a développé des liens étroits avec des instances nationales et européennes dans ce domaine afin de concevoir et développer ensemble des améliorations.

KLM Cares facilite l'organisation et la réservation du vol des PHMR. À l'aéroport et à bord, KLM propose des installations et du matériel spécialement adaptés pour assurer une expérience de voyage aussi agréable et confortable que possible.

Les personnels navigants Air France et KLM sont formés aux besoins particuliers d'assistance des clients concernés.

Résultats et performance

Les personnes handicapées ou à mobilité réduite voyageant sur les lignes du Groupe sont chaque année plus nombreuses. Près de 540 000 clients PHMR ont voyagé avec Air France en 2018 : plus de la moitié des PHMR ont voyagé sur des vols long-courriers, et plus de 80% des passagers PHMR sont pris en charge à Paris-CDG. KLM accueille chaque année un nombre croissant de passagers PHMR : 596 000 en 2018, la grande majorité de cette croissance étant liée à des passagers en fauteuil. Le Net Promotor Score, qui mesure la satisfaction client, est 10 points plus élevé sur cette catégorie de passagers que le NPS des autres passagers de KLM.

Un Club Clients Référents avec des passagers handicapés moteur a été créé par Air France. Leur retour d'expérience a permis d'améliorer certains services, en particulier une meilleure information en amont et pendant le voyage pour les clients, mais aussi pour les personnels sur le terrain, dans le prisme de la relation attentionnée. Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre, comme la refonte des pages du site consacrées aux PHMR avec des astuces de voyage, ou encore l'envoi d'informations adaptées à chaque passager en fonction de sa typologie de handicap.

Pour les personnels en contact avec les clients, des ateliers de sensibilisation sur les mots et gestes justes à adopter avec les clients PHMR ainsi que des outils informatiques afin de faciliter les prises en charge ont été créés.

4.5 ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

En tant que groupe à dimension internationale, présent partout dans le monde et employant de nombreux salariés, le groupe Air France-KLM est vigilant quant au respect des valeurs et des lois. Cela concerne notamment le respect des droits humains et la lutte contre la corruption et les pratiques de fraudes et d'évasion fiscales.

Le Groupe est signataire du Global Compact des Nations unies depuis 2003. Il s'engage à respecter les 10 principes du Global Compact et à promouvoir cet engagement auprès de ses partenaires et fournisseurs.

Éléments clés et indicateurs de performance 2018

Respect des droits humains	Signataire du Global Compact des Nations unies depuis 2003
Éthique des affaires	Formation « anti-corruption » proposée à env. 9800 salariés d'Air France, de KLM et d'un certain nombre de filiales
Stratégie fiscale	Respect des obligations issues du plan d'actions BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) de l'OCDE, comprenant le rapport pays par pays

4.5.1 Textes de référence du Groupe

La charte sociale et éthique

La charte sociale et éthique affirme l'engagement du Groupe en faveur d'un climat de confiance et de respect mutuel parmi les personnels, d'un environnement de travail sûr et du dialogue social. La Charte s'applique à tous les salariés d'Air France, de KLM et de leurs filiales européennes.

La Déclaration de responsabilité sociale

Dans sa Déclaration de responsabilité sociale d'entreprise, Air France-KLM définit son engagement en faveur du respect de l'environnement, de l'équité sociale et du développement local. Le Groupe s'engage à promouvoir des pratiques loyales avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Autres textes sur la conduite des affaires

L'importance du respect des principes éthiques dans la conduite des affaires est rappelée dans plusieurs documents. Pour les enjeux qui s'appliquent à tous les salariés, comme la lutte contre la corruption et la concurrence loyale, des informations et des manuels sont portés à leur connaissance. D'autres codes concernent spécifiquement certaines fonctions comme, par exemple, les achats.

Les Directions des achats ont contribué à l'élaboration de la Charte de développement durable pour les fournisseurs. L'application de principes éthiques, sociaux et environnementaux constituant un critère important dans la sélection, les fournisseurs doivent confirmer leur adhésion à ces principes. Depuis 2015, la charte est complétée par le « code de conduite des fournisseurs » qui précise les engagements en matière de droits de l'homme, de santé et de sécurité, d'environnement et d'éthique.

4.5.2 Respect des droits humains

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.

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 des personnes, égalité des chances, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, dispositifs de protection des données personnelles des clients et des salariés (*voir sections 4.2, 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3, 4.6.3*).

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 Global Compact des Nations unies (*voir sections 4.6.2 et 4.6.3*).

4.5.3 Éthique des affaires

Contexte et stratégie

La prévention de la corruption et des comportements anti-concurrentiels est un facteur clé de pratiques commerciales loyales et intègres. Les comportements non éthiques et inappropriés pouvant avoir des conséquences négatives considérables, à la fois financières et pour l'image du Groupe, il est essentiel de prévenir les pratiques déloyales.

Le Manuel de prévention des pratiques de corruption relatif à la lutte contre la corruption présente l'engagement du groupe Air France-KLM pour une conduite des affaires fondée sur la loyauté, l'équité, la transparence, l'honnêteté et l'intégrité, et dans

le respect strict des lois relatives à la lutte contre la corruption dans tous les pays où ses sociétés ou filiales exercent leurs activités. Il constitue un code de conduite pour tous les salariés et établit les directives en matière de prévention de la corruption. Il permet d'identifier et de gérer des situations à risque dans le cadre de la législation sur la lutte contre la corruption.

En complément de la publication du Manuel relatif à la lutte contre la corruption, une politique relative aux cadeaux et aux invitations a été établie. Cette politique vise à donner au personnel des instructions claires, y compris des limites en termes de valeur, concernant l'offre et la réception de cadeaux et de marques d'hospitalité. Le Manuel relatif à la lutte contre la corruption ainsi que la politique sont communiqués aux salariés, en trois langues.

En matière de pratiques anti-concurrentielles, Air France-KLM développe sa politique de prévention des pratiques anticoncurrentielles en diffusant le Manuel relatif à l'application des règles de concurrence.

Le groupe KLM a adopté un Code de conduite qui énonce l'ensemble des règles relatives aux activités exercées par le groupe KLM et en collaboration avec celui-ci. Les principaux thèmes du Code de conduite sont la sécurité, l'intégrité des activités, la responsabilité sociale et le signalement des infractions. Le groupe KLM a également mis en place un Code éthique pour le service financier.

Mesures et plans d'action

Le programme Conformité et les instances de gouvernance : les activités du service Conformité reposent sur des programmes de conformité exécutés dans le cadre de systèmes de critères de conformité. Les nouvelles lois ou exigences relatives, par exemple, à la lutte contre la corruption et la confidentialité des données sont prises en compte lors de l'élaboration des programmes de conformité et font l'objet d'une plus grande attention grâce, entre autres, à des campagnes de sensibilisation, et à des processus ou projets dédiés qui sont organisés pour garantir la conformité.

Les fonctions Conformité : le Groupe a mis en place une organisation dédiée à la conformité. Les responsables de la conformité d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM sont chargés de suivre la mise en œuvre des programmes de conformité au sein du Groupe ; ils s'appuient sur un réseau de correspondants dans les filiales. Selon le type de transaction commerciale et la complexité au sein des départements ou entités, les experts en la matière et les correspondants de conformité, facilitent le respect de législations spécifiques et la mise en place des éléments de programme de conformité pertinents.

Formation et sensibilisation : le programme de conformité repose principalement sur la formation et la sensibilisation. Les sujets transversaux qui nécessitent une connaissance plus approfondie, comme la prévention de la corruption et des comportements anticoncurrentiels, font l'objet de campagnes d'information. Ces campagnes sont complétées par une formation spécifique disponible pour chaque salarié. Les salariés peuvent également poser des questions ou faire part de leurs préoccupations aux responsables de la conformité et aux experts juridiques.

Procédure d'alerte professionnelle : chacun étant tenu de respecter ces règles, les salariés de toutes les entités du Groupe sont encouragés à discuter avec leur responsable des problèmes de conformité éventuels. Ils peuvent aussi contacter directement l'un des responsables de la conformité. Les salariés ont en outre la possibilité de signaler un problème grâce à la procédure d'alerte professionnelle. Ces procédures d'alerte comprennent aussi la possibilité de signaler des faits graves liés au devoir de vigilance (droits humains, libertés fondamentales, santé et sécurité, environnement) dans tous les domaines d'activité, conformément à la réglementation en vigueur.

Résultats et performance

À la suite de la formation *e-learning* « anti-corruption » lancée fin 2017, des efforts ont été déployés pour renforcer la sensibilisation et la connaissance des salariés en matière de prévention de la corruption, comme par exemple des réunions d'information et d'échanges, un meilleur accès aux documents de conformité et une communication par la Direction Générale du Groupe.

Les rapports au titre des procédures d'alerte sont analysés et des mesures correctives appropriées sont prises et mises en œuvre.

Voir aussi section 3.2.2 dans le chapitre 3 « Risques et gestion des risques ».

4.5.4 Stratégie fiscale

Politique fiscale mise en œuvre par le Groupe

Air France-KLM reconnaît le rôle important de la conformité fiscale dans sa stratégie. Le Groupe s'engage à agir avec intégrité et transparence dans toutes les questions fiscales.

La politique fiscale du Groupe vise à agir, en permanence, conformément au droit local et international applicable (conventions fiscales bilatérales, lignes directrices de l'OCDE et des Nations unies) et à prévenir l'évasion fiscale. Air France-KLM respecte les obligations issues du plan d'actions BEPS (Base Erosion and Profit Shifting – Érosion de la Base d'imposition et le Transfert de Bénéfices) de l'OCDE et dépose tous les documents requis relatifs aux prix de transfert, y compris un rapport pays par pays. Air France-KLM se conforme pleinement aux exigences et à l'esprit de la législation et de la réglementation fiscale.

Conformément aux dispositions des conventions fiscales bilatérales relatives aux activités de transport aérien international, Air France-KLM déclare en France et aux Pays-Bas la majeure partie des revenus générés par ses activités aériennes, et seule une partie relativement faible est déclarée auprès de juridictions étrangères.

Air France-KLM respecte les obligations imposées par les autorités fiscales en déposant les déclarations fiscales et en réglant les impôts dus, dans le calendrier requis.

La fiscalité est partie intégrante de la fonction Finance d'Air France et de KLM. La politique fiscale est menée dans la droite ligne de la réputation du Groupe. Air France-KLM contribue également à l'élaboration des politiques fiscales en participant à des consultations publiques. Un partenariat fiscal qui s'inscrit dans une démarche

de confiance réciproque a été signé le 14 mars 2019 entre la DGFIP et Air France-KLM, société intégrante du groupe fiscal français. Enfin, le Groupe développe des relations transparentes avec les autorités fiscales dans tous les pays où il opère.

Gestion du Risque fiscal et des règles relatives à la lutte contre la fraude fiscale

Air France-KLM conduit ses opérations avec un niveau minimum de risque en matière fiscale et applique les règles relatives à la lutte contre la fraude fiscale dans le cadre de la directive européenne (EU) 21016/1164 qui a été transposée en droit interne français le 23 octobre 2018 (Loi N° 2018-898).

Le département des affaires fiscales veille à anticiper et à gérer les risques fiscaux du Groupe à leur niveau le plus faible en s'assurant que toutes les diligences sont correctement appliquées dans les processus du Groupe afin de respecter les obligations fiscales du Groupe et est particulièrement vigilant à l'application des règles de lutte contre la fraude et l'évasion fiscale.

4.6 DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIÉTAL

Air France-KLM contribue au développement économique et social des territoires dans lesquels il opère, autour de ses *hubs* et à destination. Avec ses partenaires locaux, le Groupe crée de nouvelles opportunités d'activités et soutient des projets en faveur des jeunes et des populations locales.

En tant qu'acheteur d'une grande variété de produits et services, le Groupe intègre des critères éthiques et de développement durable dans la supply-chain, en cherchant à minimiser son empreinte environnementale et à créer de la valeur sociétale.

Éléments clés et indicateurs de performance 2018

Développement local	Contribution à des projets de solidarité	15 millions d'euros
Développement local	Contribution au secteur protégé et adapté (Air France)	19 millions d'euros
Sous-traitance et fournisseurs	% de fournisseurs ayant signé la charte de Développement durable	2018 : 67% Objectif 2019 : 70%
Sous-traitance et fournisseurs	Nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis	2018 : 355 Objectif 2019 : 405

4.6.1 Développement local

Contexte et stratégie

Les activités directes et indirectes du Groupe participent au développement de la France et des Pays-Bas, et particulièrement, des territoires autour des *hubs* de Paris et Amsterdam. Ces *hubs* offrent de multiples opportunités pour les correspondances en Europe et avec le reste du monde et font partie d'un réseau étendu de qualité, qui génère un environnement économique attractif.

Avec plus de 90% de ses effectifs basés en France et aux Pays-Bas, Air France-KLM est générateur d'emplois directs sur les territoires de ses deux *hubs* principaux. Avec plus des trois quarts des emplois liés à la sous-traitance situés en Europe, les activités du Groupe génèrent de nombreux emplois indirects et induits : assistance et restauration en escale, nettoyage, sous-traitance nécessaire à l'exploitation d'un avion.

Les *hubs* créent des environnements d'affaires attractifs et la proximité de l'aéroport engendre le développement d'autres activités (hôtellerie, congrès, *show-rooms* d'entreprises, fonctions commerciales et marketing, services aux entreprises et activités liées à l'innovation).

En tant que premier transporteur aérien de touristes internationaux vers la France, Air France-KLM participe de manière significative au rayonnement international de la France et des Pays-Bas, et au développement du tourisme.

Le vaste réseau KLM a contribué à rendre les Pays-Bas attractifs pour l'implantation des entreprises néerlandaises et internationales. Le groupe Air France, présent dans 44 aéroports français (en France métropolitaine et outre-mer), renforce l'attractivité des régions et contribue au développement de l'activité locale (614 millions d'euros d'achats contractuels).

Historiquement, le Groupe joue aussi 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.

Mesures et plans d'action

Contribuer au développement économique national et local

Depuis de nombreuses années, le Groupe est engagé auprès des PME : le montant des achats d'Air France auprès de PME françaises s'est élevé à 368 millions d'euros en 2018. Il favorise également l'innovation et le travail avec des *start-up* en s'impliquant dans des initiatives telles que la création d'un guichet de l'innovation, la participation à des incubateurs spécifiques.

Air France-KLM collabore avec les parties prenantes nationales et locales afin de façonner ensemble des territoires durables. En 2018, lors de la concertation nationale des Assises du transport aérien, Air France a travaillé avec les pouvoirs publics pour construire l'avenir du transport aérien, redéfinir la stratégie du pavillon français et lui assurer une meilleure compétitivité.

Au niveau local, Air France et KLM s'impliquent dans diverses démarches visant à favoriser le développement durable, le capital humain et l'attractivité des territoires autour de leurs *hubs*. En 2018, Air France s'est engagée, auprès des élus locaux et des entreprises du territoire, dans la création du Club des Acteurs du Grand Roissy.

Créer de l'impact social

Air France et KLM soutiennent les initiatives permettant l'émergence des compétences, l'intégration des jeunes par l'emploi et l'insertion des publics en difficulté. Cela comprend également des programmes d'accès aux formations menant aux professions de l'industrie du transport aérien, au travers de nombreuses associations et programmes d'éducation pour les jeunes générations.

Air France est membre fondateur et partenaire de quatre associations qui dispensent de l'information et de la formation sur les métiers de l'aérien (Airemploi, Jeremy, AFMAé et Ingénieurs pour l'École). Afin de réduire la distance entre éducation et entreprises, Air France accueille chaque année plusieurs centaines d'étudiants et de jeunes collégiens qui réalisent leur stage de fin d'études et leur stage de découverte au sein de l'entreprise. La compagnie organise également du mécénat de compétences en mobilisant ses équipes internes et en s'appuyant sur des associations comme Mozaik RH, « Nos Quartiers ont du Talent » ou Article 1.

KLM soutient divers programmes éducatifs pour attirer et développer les futurs talents, au travers de collaborations avec les centres d'éducation ROC, le Luchtvaart College Schiphol, l'Université d'Amsterdam de sciences appliquées et la fondation JINC. La Direction de la Maintenance de KLM, propose des stages aux élèves se formant aux métiers de mécanicien aéronautique : plus de 100 stagiaires ROC accueillis chez KLM en 2018. KLM poursuit son partenariat avec le Luchtvaart College Schiphol (École des métiers de l'aérien de Schiphol) et a permis la mise à l'emploi de huit personnes.

Air France et KLM poursuivent en 2018 leur soutien aux travailleurs handicapés en ayant recours aux entreprises du secteur protégé et adapté pour de multiples projets (par exemple l'entretien des espaces verts sur certains sites, l'expédition des colis d'uniformes, le conditionnement des casques audio offerts à bord), et n'hésite pas à lui confier des services à haute criticité (quatre entreprises du secteur protégé travaillent avec l'informatique Air France).

Air France et KLM encouragent les initiatives de solidarité des salariés. En janvier 2018, la première journée citoyenne d'Air France, au cours de laquelle 1 000 employés se sont portés volontaires pour aider 43 associations dans 10 régions, a mis à l'honneur des secteurs aussi variés que l'aide à l'enfance, l'environnement, le handicap, le partage intergénérationnel, l'éducation et la lutte contre la pauvreté. Cette initiative sera reconduite en 2019.

Partenariats solidaires

Air France apporte un soutien concret aux projets de développement par le biais de cinq partenariats pérennes : la Fondation d'entreprise Air France, le Département de l'aide humanitaire d'Air France, Acting for Life, Aviation sans frontières, Gawad Kalinga.

La Fondation Air France a été active en 2018 dans 76 projets et 57 pays. Depuis sa création en 1992, elle a soutenu plus de 1 417 projets en faveur de l'enfance, pour beaucoup portés par des salariés d'Air France. Le réseau des Amis de la Fondation Air France mobilise plus de 3 200 salariés pour diverses actions de bénévolat, partage de compétences et dons.

Acting for Life, dont Air France est partenaire depuis plus de 40 ans, a été engagée en 2018 dans 38 projets en Afrique, Asie, Amérique latine, Moyen-Orient et Océanie. L'association de transport aérien humanitaire Aviation Sans Frontières a pu, grâce au soutien financier et facilités de transport accordés par Air France, accompagner plus de 1 400 enfants à bord des vols de la compagnie et expédier près de 8 500 colis de médicaments et de petit matériel médical vers 26 destinations.

Air France s'engage, depuis de nombreuses années, à promouvoir un tourisme durable et responsable avec l'écosystème des professionnels, notamment les plus mobilisés, comme Agir pour un Tourisme Responsable (ATR). La compagnie sensibilise ses passagers au travers de films de promotion du tourisme responsable, disponibles à bord des avions Air France, en partenariat avec le tour operateur responsable Double Sens. Air France est également relais d'information sur les ravages du tourisme sexuel sur les mineurs, par le financement et la diffusion à bord de la campagne de prévention d'ECPAT International, sur les destinations long-courrier de la compagnie.

En cas de catastrophe naturelle, Air France et KLM Cargo participent au transport de produits d'urgence.

Le programme KLM Takes Cares est mis en œuvre en partenariat avec Wings of Support et cinq autres partenaires : WWF, The Ocean Cleanup, Close the Gap, Red Cross et Giro555. En 2018, la fondation Wings of Support était la principale organisation caritative à recevoir le soutien de KLM. Les personnels navigants et les personnels au sol de KLM participent activement aux projets de la fondation.

Enfin, les clients Air France-KLM membres du programme Flying Blue sont invités à offrir leurs Miles à des ONG sélectionnées par Air France et KLM. En 2018, 85 millions de Miles ont été à des ONG, soit 3 552 billets.

Résultats et performance

Impact économique national et régional

Groupe Air France :

- 22 milliards d'euros de retombées économiques en France, imputables à l'activité du Groupe ;
- 1,1% du PIB français ;
- 359 000 emplois induits par l'activité d'Air France.

Alors que la compagnie Air France génère plus de 50% de son chiffre d'affaires hors du territoire national, 93% de ses salariés cotisent en France.

En Île-de-France, Air France est l'un des premiers employeurs privés de la région, avec plus de 37 100 salariés.

Groupe KLM :

- troisième employeur du secteur privé aux Pays-Bas, il pourvoit 33 000 emplois sur les 65 000 emplois directs de la région de Schiphol en 2018.

Contribution au secteur protégé et adapté

Les achats d'Air France auprès du secteur adapté représentent 19 millions d'euros en 2018.

Air France est l'un des leaders français en termes de part de chiffre d'affaires dédié à l'activité avec les entreprises du secteur protégé.

Contribution à des projets de solidarité

En 2018, Air France-KLM a alloué 15 millions d'euros à des ONG et à divers projets sociaux et environnementaux. La mesure d'impact des sommes allouées est en cours.

4.6.2 Sous-traitance et fournisseurs

Contexte et stratégie

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 12 milliards d'euros en 2018. Les achats de carburant pèsent pour près de 37,5% de ces dépenses. Viennent ensuite les achats de maintenance des avions et d'équipements, les redevances aéroportuaires et de navigation, et les 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 sociétale dans la chaîne d'approvisionnement sont prioritaires pour le Groupe et participent à améliorer la rentabilité de l'entreprise. La Direction Achats met en avant une politique ambitieuse et encourage les pratiques responsables au sein de son processus. Depuis plusieurs années, sa politique d'achats responsables vise à inscrire les principes de responsabilité sociétale dans ses relations avec les fournisseurs, en renforçant la maîtrise des risques éthiques, sociaux, environnementaux et de la supply-chain.

Mesures et plans d'action

Poursuivre une politique achat responsable tout au long du processus

Le processus achats est mis en œuvre de la façon suivante :

- l'acheteur transmet au fournisseur un « questionnaire fournisseur » qui aborde différents thèmes tels que la sécurité, la gestion environnementale et la politique sociale ;
- le fournisseur doit signer la Charte de développement durable Achats fondée sur les principes du Global Compact des Nations unies ou à fournir un document équivalent qui pourra être validé après analyse. Depuis 2015, cette charte est complétée par un « Code de conduite des fournisseurs » ;
- les appels d'offres intègrent, dans de nombreux cas, 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.

Afin de compléter le dispositif existant, la Fonction Achats travaille avec la société EcoVadis dont l'activité est d'évaluer les performances des fournisseurs en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise.

La cartographie des risques prend en compte les différents secteurs d'achats et le pays d'implantation du fournisseur. Elle intervient au début du processus d'achats :

- les acheteurs doivent systématiquement vérifier le positionnement de chaque fournisseur sur la cartographie des risques ;
- six niveaux de risque ont été définis. En cas de risque « fort » ou « sévère », les fournisseurs sont contactés pour être évalués par Ecovadis ou par un organisme équivalent sur quatre thèmes : environnement, social, éthique et achats responsables ;
- dans les autres cas, le fournisseur est encouragé à se faire évaluer. Ce dernier peut ensuite partager son score avec d'autres entreprises, ce qui peut devenir un avantage concurrentiel lors d'appel d'offres et de signatures de contrats ;
- à la suite de cette évaluation, 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.

Impliquer les acheteurs

Les acheteurs Air France-KLM sont activement engagés dans le respect de la responsabilité sociétale du Groupe. Dès leur entrée en fonction, ils signent un Code de déontologie comprenant les règles éthiques à respecter dans la relation avec les fournisseurs. Un rappel du Code éthique est adressé aux prescripteurs au regard de la loi anti-corruption. Ces documents, la Charte développement durable Achats et le Code de déontologie sont consultables sur le site Internet Achats du Groupe.

D'autre part, un dispositif interne a été mis en place pour développer les compétences des acheteurs avec les liens Internet permettant de connaître les bonnes pratiques environnementales, des formations et des séminaires. Tous les collaborateurs de la Fonction Achats ont suivi un e-learning sur la lutte contre la corruption. Les nouveaux acheteurs sont formés aux engagements RSE de la direction, au devoir de vigilance, aux processus anti-corruption et à un outil d'évaluation de la performance Développement durable (EcoVadis). La Fonction Achats encourage le suivi continu des informations liées à la RSE (actualité, lois, événements, conférences, webinars, etc.) et le partage d'expérience. Le plan d'actions Achats 2018 présente les engagements RSE et en font un levier d'action stratégique il a été communiqué à l'équipe et aux nouveaux arrivants.

Mobiliser et innover avec les fournisseurs

Le Système de Management de la Relation fournisseurs (SRM) repose sur la création d'une relation partenariale à long terme entre Air France-KLM et ses fournisseurs stratégiques. Ce programme permet de mettre des sujets tels que la responsabilité sociétale, au cœur des discussions et d'évoluer conjointement sur ces points.

La Fonction Achats considère ses fournisseurs comme de véritables partenaires d'une croissance partagée. À ce titre, elle les accompagne dans la recherche 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.

À la suite du projet mené en 2017, Air France a lancé un nouveau plan « Ambition Achats 2018 » visant à capter plus d'innovation avec ses fournisseurs, et en particulier avec les petites et moyennes entreprises ainsi que les *start-up*. Air France confie une part non négligeable de ses achats aux PME, aussi la Direction Achats

veille à ce que ses relations avec les PME soient de qualité. Pour favoriser et protéger cet éco-système, Air France est adhérente à Pacte PME.

Tous les ans, un plan d'actions est élaboré dans le cadre de ses relations avec les PME (ETI, *start-up* et TPE). Les actions initiées en 2017 et poursuivies en 2018 ont permis à Air France d'obtenir le niveau d'excellence A, attribué par le Comité partenaire de Pacte PME. Parmi ces actions, figurent la diminution du délai de règlement grâce à l'extension de la plateforme Tradeshift dédiée à la relation acheteur-fournisseur, ainsi que le renforcement et le déploiement de l'innovation avec notamment un « kit *start-up* » pour travailler de façon plus agile avec les *start-up* ou encore la réalisation de POC (« proof of concept » « démonstration de faisabilité »), la Digital Factory, etc.

Chez KLM, la fonction achat de carburant s'est beaucoup impliquée dans l'acquisition de carburant alternatif durable, afin de rendre possible la réalisation quotidienne de vols partiellement opérés avec du bio-kérosène entre Amsterdam et Los Angeles.

Mesures en faveur de la restauration responsable

Avec près de 85 millions de repas et d'encas servis chaque année, Air France-KLM met en œuvre des actions pour favoriser une restauration responsable.

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.

KLM fait le choix, dans la mesure du possible, de produits responsables et de partenaires qui partagent ses valeurs, dans le but de contribuer à l'ambition mondiale d'atteindre les Objectifs de Développement Durable. Cette politique de restauration est centrée essentiellement sur la préservation de l'environnement dans les zones de production, sur les droits humains, sur les conditions de travail et sur le bien-être animal. Elle s'applique à tous les vols au départ de l'aéroport de Schiphol, et, lorsque cela est possible, des produits responsables sont inclus dans les prestations à bord des vols au départ d'autres pays. Il est important pour KLM que les ingrédients qui composent les plats, comme le poisson, le chocolat, l'huile de palme et le soja, soient responsables. Dans cet objectif, KLM est membre de la *Round Table on Responsible Soy* (RTRS) et Sustainable Palm Oil (RSPO) et proposent des produits certifiés à bord de ses avions, comme du poisson certifié MSC, des œufs et du poulet certifié « Better life » et du café certifié UTZ.

En tant que groupe aérien et compte tenu de ses activités, le Groupe ne met pas en œuvre d'action spécifique liée à la lutte contre la précarité alimentaire. Il convient toutefois de noter que le Groupe donne à des associations caritatives un certain nombre de produits, retirés de l'offre de restauration à bord, qui n'ont pas été distribués aux passagers *(voir section 4.3.4 Lutte contre le gaspillage alimentaire)*.

Résultats et performance

Au travers de son site internet (www.af-klm.com/procurement), Air France-KLM entretient un dialogue continu avec les fournisseurs et les informe notamment de sa politique et de ses engagements en faveur du développement durable.

Chaque année, le Groupe mesure le taux de fournisseurs ayant signé la charte de Développement durable. En 2018, ce taux s'élevait à 67%. En 2019, le Groupe s'est fixé pour objectif d'atteindre 70%.

Le nombre de fournisseurs dont les performances en matière de développement durable ont été évaluées par EcoVadis a augmenté de 9% en 2018, passant de 325 à 355. Dans une démarche d'amélioration continue, en 2019, Air France-KLM a pour objectif d'évaluer 50 fournisseurs supplémentaires. En 2018, 55 fournisseurs considérés comme « à risque sévère » selon la cartographie des risques ont été évalués.

4.6.3 Suivi de la loi 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance

Le groupe Air France-KLM est soumis aux obligations introduites par la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Le Groupe a lancé différentes actions afin de consolider un plan de vigilance répondant aux exigences légales, étant entendu que le Groupe disposait déjà de processus permettant de répondre directement ou indirectement aux exigences de la loi. Notamment, le Groupe s'est assuré de bénéficier, de la manière la plus efficace, de la contribution de ses différentes directions mettant en œuvre des processus de contrôle dans les domaines devant être couverts par le plan de vigilance. En 2018, Air France-KLM a poursuivi ces actions et s'est attaché à en mesurer l'efficacité au sein du Groupe et de ses filiales.

Identification et procédures d'évaluation régulière des risques

L'identification et l'évaluation des différents risques relatifs au devoir de vigilance s'appuient sur le processus global de gestion des risques du groupe Air France-KLM. L'Audit interne Groupe, en tant que facilitateur du processus de gestion des risques, effectue périodiquement une revue de ce processus. Ses conclusions sont présentées au Comité exécutif Groupe et au Comité d'audit.

Le dispositif global de maîtrise de la sous-traitance du groupe Air France-KLM s'applique à l'ensemble des domaines de risque. Il se traduit par la tenue de revues de contrats, un suivi de conformité et la réalisation d'actes de surveillance tels que les audits, les inspections ou les contrôles, effectués le cas échéant chez les sous-traitants eux-mêmes.

En 2018, le Groupe a réalisé une revue de l'ensemble des risques non financiers générés par ses activités. Cette analyse a permis de vérifier la pertinence et la complétude des mesures et plans d'action visant à prévenir, maîtriser et réduire les risques non financiers considérés comme les plus matériels.

Se reporter au chapitre 3 « Risques et gestion des risques ».

Mesures mises en œuvre pour prévenir et atténuer les risques et mécanismes de suivi

La politique 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 Global Compact 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. Cet engagement est renouvelé chaque année par les plus hautes instances de Direction du Groupe.

Le devoir de vigilance est une approche multirisque. La maîtrise des risques est au cœur du pilotage des activités des métiers du groupe Air France-KLM, dans une logique de prévention, de gestion homogène *via* des méthodes et outils communs.

Droits humains et libertés fondamentales

La Déclaration de responsabilité sociale d'Air France-KLM présente l'engagement du Groupe à respecter scrupuleusement les Droits de l'Homme, à s'opposer à toutes formes du travail des enfants ou du travail forcé, à appliquer les lois et à demander à ses prestataires et fournisseurs le respect de ces principes.

La charte sociale et éthique affirme l'engagement du Groupe en faveur d'un climat de confiance et de respect mutuel parmi les personnels, et d'un environnement de travail sûr. Le Groupe s'engage à respecter les législations sociales communautaires et nationales et les conventions collectives de chaque pays, et à respecter l'exercice du droit syndical dans chacun des pays concernés.

De par son organisation, le Groupe laisse à ses filiales la responsabilité de respecter et de promouvoir localement le contenu de ces engagements, dans le respect des dispositions et législations nationales propres à chaque pays.

Se reporter à la section 4.2 Ressources humaines.

Santé et sécurité des personnes

La santé et la sécurité des clients et des salariés sont la priorité absolue d'Air France-KLM.

La Sécurité Des Vols est un impératif pour le Groupe, qui conditionne la confiance que lui portent ses clients et la pérennité de son activité. Toutes les opérations 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.

Chaque compagnie met en œuvre son Système de Gestion de la Sécurité, totalement intégré à l'organisation, aux processus et à la culture de l'entreprise.

Se reporter au chapitre 3 Risques et gestion des risques et vers la section 4.4 Confiance client.

La préservation de la santé et de la sécurité au travail est un enjeu humain auquel le Groupe répond par la prévention des risques professionnels et le développement de la qualité de vie au travail.

Se reporter au paragraphe 4.2 « Ressources humaines ».

Le Groupe doit garantir à ses clients et à son personnel des prestations de restauration saines. Le Groupe a mis en place une démarche Hygiène et Sécurité alimentaire pour répondre aux exigences réglementaires liées à la fabrication et la fourniture des denrées.

Se reporter au paragraphe 4.4 « Confiance client ».

Environnement

Le Plan Climat d'Air France-KLM présente la stratégie du Groupe et les axes prioritaires pour réduire ses impacts sur le changement climatique.

Les Systèmes de Management Environnementaux (SME) d'Air France et de KLM ont pour objectif de prévenir et de maîtriser les impacts des activités sur l'environnement. Ils sont certifiés ISO 14001. Des audits internes et externes permettent de contrôler la mise en œuvre effective du SME.

Se reporter au paragraphe 4.3 « Environnement ».

Chaîne d'approvisionnement

Dans sa relation avec les sous-traitants et fournisseurs, Air France-KLM veille à ce que les principes et droits sociaux fondamentaux et la protection de l'environnement soient effectivement respectés partout dans le monde.

Le processus de sélection des fournisseurs répond aux exigences du devoir de vigilance. À cet effet, la fonction Achats d'Air France-KLM dispense des formations de sensibilisation sur ces risques auprès de ses acheteurs.

La cartographie évalue les risques environnementaux, sociaux et éthiques pour chaque segment ou domaine d'achats. Le risque est également évalué par pays.

Pour tous les nouveaux contrats ou renouvellement de contrat, la signature de la Charte de Développement Durable est obligatoire et annexée au contrat ; à défaut, le questionnaire Air France-KLM signé ou un engagement équivalent couvrant les quatre domaines (environnement, social, éthique et supply-chain) sont acceptés.

Sur les segments plus exposés aux risques, il est demandé au fournisseur de fournir une évaluation de sa performance RSE, effectuée par un organisme spécialisé ou équivalent. L'analyse RSE doit obligatoirement concerner quatre domaines : environnement, social, éthique, supply-chain. Le volet « Supply-chain des fournisseurs » permet d'avoir une visibilité sur les fournisseurs de rang 2.

Les fournisseurs n'ayant pas atteint un niveau acceptable doivent mettre en place un plan d'actions correctives. Des audits contradictoires in situ peuvent aussi être déclenchés.

Indépendamment du niveau de risque, tous les fournisseurs sont encouragés à faire évaluer leur performance RSE.

En 2018, 355 fournisseurs ont fait évaluer leur performance RSE à la demande du Groupe.

Se reporter au paragraphe 4.5 Éthique et conformité.

Écoute des parties prenantes et mécanisme d'alerte

En 2017, Air France-KLM a réalisé une analyse de matérialité de ses principaux enjeux en interrogeant un panel représentatif de ses parties prenantes internes et externes. Cette analyse a permis d'identifier les enjeux considérés comme prioritaires à la fois au regard de la stratégie et selon les attentes des parties prenantes.

Plusieurs dispositifs permettent au Groupe d'évaluer régulièrement la perception de ses parties prenantes et d'appréhender les risques qui leur sont associés. Le Groupe propose aussi des canaux d'écoute permettant aux parties prenantes (notamment les salariés, les clients ou les riverains des aéroports) d'exprimer leurs motifs d'insatisfaction.

Se reporter au paragraphe 4.1.2.

Le groupe Air France-KLM a réactualisé le périmètre de ses dispositifs d'alerte internes afin de permettre aux salariés de révéler des faits survenant dans les domaines de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Pour le *reporting* sur les dispositifs d'alerte, se reporter au paragraphe 4.5.3 Éthique des affaires.

4.7 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

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 la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la Société (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande auprès de la Direction Environnement et Développement Durable.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

— la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;

— la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient d'exprimer, à la demande de la Société et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que la consommation totale de carburant des opérations aériennes et les émissions de CO_2 associées, sélectionnées par la Société et identifiées par le signe √ dans le Chapitre 4 « Responsabilité Sociétale d'Entreprise » du rapport de gestion, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

— le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables le cas échéant, en matière notamment de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

— la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention, ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information).

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions légales et réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, au regard des informations prévues au I de l'article R. 225-105, ainsi que les politiques, les procédures de diligence raisonnable et les résultats, incluant les indicateurs clés de performance ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus d'identification, de hiérarchisation et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de Contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des résultats des politiques et des indicateurs clés de performance devant être mentionnés dans la Déclaration ;
- nous avons mis en œuvre sur les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs (1) que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données de pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices (2) et couvrent entre 61% et 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les procédures de diligence raisonnable (organisation, politiques, actions, résultats qualitatifs) que nous avons considérées les plus importantes (3) ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la Société.

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 de sondages ainsi que des limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de Contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans la Déclaration ne peut être totalement éliminé.

(1) **Indicateurs sociaux** : Effectif total au 31/12 et répartition par âge, genre et zone géographique, Pourcentage de femmes dans le top 10% de cadres supérieurs, Nombre d'embauches et Nombre de départs, Taux d'absentéisme pour maladie et accident du travail, 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.
Indicateurs environnementaux des opérations au sol : Consommation d'eau, Consommation d'électricité, Autres consommations d'énergie, Quantité de déchets industriels non dangereux, Quantité de déchets industriels dangereux, Pourcentage de déchets industriels dangereux valorisés, Émissions de Composés Organiques Volatils, Émissions directes de CO_2, Émission de SO_2 et NO_X.
Indicateurs environnementaux des opérations aériennes : Émissions de CO_2 par passager et par km, Consommation totale de carburant et Émissions de CO_2 associées, Émissions de NO_X et de SO_2 basse altitude, Indicateur d'énergie bruit global.

(2) **Environnement** : Air France en France et KLM Schiphol pour les activités au sol ; Air France, HOP!, KLM et KLC pour les opérations aériennes.
Social : Air France en France, HOP!, KLM aux Pays-Bas et KLM Catering Services.

(3) Les accords signés en 2018, Les résultats en matière de développement des compétences, Les résultats de « l'Employee Promotor Score » relatifs à la mesure de l'engagement des salariés, Les mesures de réduction de l'impact du Groupe sur le changement climatique, Les mesures de réduction des impacts sonores, Les dispositifs en matière de lutte contre la corruption, Les résultats en matière d'amélioration de l'accessibilité aux personnes handicapées, Les mesures prises en matière de protection des données et de cybersécurité.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, et compte tenu du périmètre de notre responsabilité, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

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 « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 93% 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 au Référentiel.

Paris-La Défense, le 18 février 2019

KPMG SA

Jean-Paul Vellutini Associé	Éric Jacquet Associé	Fanny Houlliot Associé

Sustainability Services

5 RAPPORT FINANCIER

5.1 Investissements et financements 202

5.1.1 Investissements 202
5.1.2 Financements 202
5.1.3 Structure de la dette et profil de remboursement 203

5.2 Commentaires sur les comptes 204

5.2.1 Résultats consolidés au 31 décembre 2018 204
5.2.2 Investissements et financements du Groupe 207
5.2.3 Résultats sociaux de la Société Air France-KLM 207
5.2.4 Capitaux propres au 31 décembre 2018 208

5.3 Indicateurs financiers 208

5.4 Évènements récents et perspectives pour 2019 211

5.4.1 Événements récents 211
5.4.2 Perspectives pour l'année 2019 211

5.5 États financiers consolidés 213

5.5.1 Compte de résultat consolidé 213
5.5.2 État du résultat global consolidé 214
5.5.3 Bilan consolidé 215
5.5.4 Variation des capitaux propres consolidés 217
5.5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé 218

5.6 Notes aux états financiers consolidés 220

5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 302

5.8 Comptes sociaux 308

5.8.1 Compte de résultat 308
5.8.2 Bilan 309
5.8.3 Annexe 310

5.9 Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices 320

5.10 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 321

5.11 Rapport des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 325

5.1 INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENTS

Au cours de l'exercice 2018, les investissements corporels et incorporels du groupe Air France-KLM se sont élevés à 2 758 millions d'euros et les produits de cession à 133 millions d'euros. Le flux net de trésorerie provenant de l'exploitation s'élevant à 3 712 millions d'euros, le Groupe a généré un *cash-flow* libre d'exploitation positif de 1 087 millions.

Au 31 décembre 2018, la trésorerie du Groupe s'élève à 4,44 milliards d'euros, dont 74 millions d'euros de valeurs de placement immobilisées ayant une maturité supérieure à trois mois, 265 millions d'euros nantis et 522 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 2018 (*voir également Section 3 – Risques de liquidité, page 138*).

La dette nette s'établit à 6,16 milliards d'euros (6,36 milliards d'euros au 31 décembre 2017). Le détail du calcul de la dette nette se trouve à la *Note 33 des États financiers page 279*.

5.1.1 Investissements

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
Investissements incorporels	**(253)**	(248)
Investissements aéronautiques	**(2 173)**	(2 090)
Autres investissements corporels	**(332)**	(224)
Prise de contrôle de filiales et participations	**(9)**	(9)
Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées	**6**	8
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	**133**	124
Dividendes reçus	**6**	9
Diminution (augmentation) nette des placements entre trois mois et un an	**4**	(262)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements	**(2 618)**	**(2 692)**

Les investissements aéronautiques incluent les acomptes et soldes à la livraison des achats d'avion, les modifications capitalisables réalisées sur les avions, l'achat de pièces détachées et les coûts de maintenance capitalisables. Les investissements incorporels 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.

5.1.2 Financements

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
Augmentation de capital	**-**	747
Titres subordonnés	**(211)**	-
Émissions de nouveaux emprunts	**539**	741
Remboursements d'emprunts	**(665)**	(332)
Remboursements de dettes de location-financement	**(735)**	(691)
Paiements des dettes de loyers	**(972)**	(984)
Nouveaux prêts	**(195)**	(137)
Remboursement de prêts	**89**	54
Dividendes et coupons sur dettes subordonnées distribués	**(38)**	(38)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	**(2 188)**	**(640)**

Le 3 octobre 2017, Air France-KLM a annoncé l'achèvement des augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et à Delta Air Lines, Inc.. Les 75 054 098 actions liées ont été présentées au marché réglementé d'Euronext Paris et d'Amsterdam. Ces augmentations de capital, ont été approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires le 4 septembre 2017. Ces augmentations de capital se sont élevées à 747 millions d'euros.

Hors papier commercial, les financements mis en place en 2018 ont principalement porté sur des financements d'actifs portant sur treize avions (17 avions en 2017).

5.1.3 Structure de la dette et profil de remboursement

Structure de la dette

Les dettes financières brutes du Groupe s'élèvent à 6,56 milliards d'euros au 31 décembre 2018 dont 4,21 milliards d'euros sont garanties par des actifs nantis ou hypothéqués d'un montant de 5,74 milliards d'euros, représentant 42,6% de la valeur nette comptable des actifs concernés (*voir également Note 38.1 aux comptes consolidés, page 293*). Après couverture, 72% de la dette brute (hors loyers opérationnels) est à taux fixe et 78% de la dette (hors dette de loyer) est en euros. Le coût moyen de la dette est de 2,82% (*voir également Section 3.2 – Risques de marché, page 136*).

La structure de la dette est la suivante :

- financements de marché (emprunts obligataires et emprunts à durée indéterminée) : 1,55 milliards d'euros ;
- emprunts de location financement : 3,55 milliards d'euros ;
- autres emprunts dont emprunts bancaires et intérêts courus non échus : 1,31 milliard d'euros.

Profil de remboursement de la dette et des titres subordonnés, excluant les dettes de loyer et les dettes perpétuelles de KLM.

Les remboursements de dettes se font de façon progressive dans le temps.

Profil de remboursement [1]

(en millions d'euros)

(1) Excluant les paiements de dettes des locations opérationnelles et les emprunts perpétuels de KLM.

5.2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

5.2.1 Résultats consolidés au 31 décembre 2018

Retraitement des comptes 2017

Depuis le 1er janvier 2018, le Groupe applique trois nouvelles comptables : IFRS 9 sur les instruments financiers, IFRS 15 sur les produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients et IFRS 16 sur les contrats de location. En conséquence, les comptes 2017 ont été retraités pour fournir une référence comparable.

Ces retraitements sont décrits dans la *Note 2 des états financiers, page 220.*

Périmètre au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2018, le périmètre comprend 77 sociétés consolidées, 19 sociétés mises en équivalence et 1 activité conjointe. 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)	2018	2017 retraité	Variation
Chiffre d'affaires	**26 515**	25 867	648
EBITDA	**4 217**	4 763	(546)
Résultat d'exploitation courant	**1 332**	1 923	(591)
Résultat des activités opérationnelles	**1 320**	16	(1 304)
Résultat net des activités poursuivies	**411**	171	240
Résultat net des activités non poursuivies	**-**	(8)	8
Résultat net part du Groupe	**409**	163	246
Résultat net part du Groupe par action de base *(en €)*	**0,87**	0,37	0,50

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de la période s'élève à 26,5 milliards d'euros, en hausse de 2,5%, de 5,1% à données comparables (hors change). L'année 2018 a été marquée par une augmentation de la recette unitaire hors change de +1,5% grâce à la performance de Transavia (+3,6%) ainsi que des activités de transport de passagers (+1,1%) et de transport de marchandises (+5.2%), toutes deux inclues dans le métier « réseau ». Air France-KLM a, par ailleurs, augmenté sa capacité globale de 2,4% (ESKO). Les capacités concernant le transport de passagers ont été augmentées par Air France et KLM de 2,1%. Celles de Transavia ont été augmentées de 8,4%. Enfin, les capacités concernant le transport de marchandises sont stables (TKO +0,1%). Le chiffre d'affaires de l'activité réseau a augmenté de 1,6% et celui de l'activité maintenance de 6,6%. Le chiffre d'affaires de Transavia a augmenté de 12,2%.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation augmentent de 5,2% à 25,2 milliards d'euros.

Les charges externes progressent de 7,3% et s'établissent à 15,2 milliards d'euros contre 14,2 milliards d'euros sur les douze mois précédents. Hors carburant, les charges externes augmentent de 6,0% par rapport aux douze mois précédents.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017	Variation (en %)	Variation à change constant (en %)
Carburant avions	**4 958**	4 507	10,0	4,4
Affrètements aéronautiques	**577**	515	12,0	10,1
Redevances aéronautiques	**1 893**	1 905	(0,6)	(2,3)
Commissariat	**783**	784	(0,1)	(1,7)
Achats d'assistance en escale	**1 948**	1 753	11,1	9,1
Achats et consommation d'entretien aéronautique	**2 413**	2 327	3,7	(0,3)
Frais commerciaux et de distribution	**1 034**	935	10,6	8,1
Autres frais	**1 618**	1 462	10,67	10,0
Total	**15 224**	**14 188**	**7,3**	**4,0**

Les principales variations sont les suivantes :

- **carburant avions :** la charge de l'année augmente de 10% (change constant) essentiellement du fait de la hausse du prix après couverture (-666 millions d'euros) et des capacités (-101 millions d'euros), partiellement compensée par un effet change (+240 millions d'euros) et une meilleure efficacité (+76 millions d'euros) ;
- **affrètements aéronautiques :** le coût des affrètements aéronautiques représente la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes. Leur augmentation en 2018 s'explique d'une part par les difficultés opérationnelles chez HOP! et d'autre part par la grève chez Air France ;
- **redevances aéronautiques :** les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de l'utilisation des aéroports ;
- **commissariat :** les dépenses de commissariat correspondent aux prestations fournies à bord des avions du groupe Air France-KLM pour son propre compte ;
- **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. L'augmentation de ce poste s'explique par les compensations versées aux clients du fait de la grève chez Air France en 2018 ;
- **achats d'entretien :** ils comprennent les achats et consommations d'entretien aéronautique, pour les avions du Groupe et pour l'activité tiers ; leur progression est en lien avec la croissance de cette activité ;
- **frais commerciaux et de distribution :** leur augmentation s'explique principalement par la hausse des redevances versées aux distributeurs ;
- **autres charges :** les autres charges comprennent principalement les charges locatives, les frais de télécommunication, les charges d'assurances et charges d'honoraires. Leur augmentation s'explique principalement par la progression de la sous-traitance, en particulier au niveau de l'informatique.

Les **frais de personnel** augmentent de 1,8% à 7,76 milliards d'euros contre 7,62 milliards en 2017. Les effectifs moyens sont en hausse (+1,4%) et ressortent à 84 714 salariés.

Les **impôts et taxes** s'élèvent à 166 millions d'euros en 2018 contre 158 millions d'euros en 2017, en hausse de 5,1%.

Les **autres produits et charges** ressortent à un produit net de 851 millions d'euros contre un produit net de 862 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ils comprennent :

- la capitalisation des coûts de maintenance et des développements informatiques pour un montant de 906 millions d'euros en 2018 contre 923 millions en 2017 ;
- le résultat de l'exploitation conjointe de lignes pour (57) millions d'euros en 2018 contre (108) millions d'euros en 2017 ;
- les couvertures du change, pour (16) millions d'euros en 2018 contre +10 millions d'euros en 2017 ;
- une charge de (19) millions d'euros de quotas de CO_2 contre (22) millions d'euros un an plus tôt.

EBITDA

L'EBITDA s'élève à 4 217 millions d'euros (4 763 millions d'euros au 31 décembre 2017).

La contribution à l'EBITDA par secteur d'activité est la suivante :

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	Variation (en %)
Réseau	**3 305**	3 915	(15,6)
Maintenance	**509**	494	3,0
Transavia	**365**	326	12,0
Autres	**38**	28	35,7
Total	**4 217**	**4 763**	**(11,5)**

Amortissements, dépréciations et provisions

Ils ressortent à 2,89 milliards d'euros en 2018 contre 2,84 milliards d'euros en 2017.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation courant est positif de 1 332 millions d'euros (1 923 millions d'euros au 31 décembre 2017).

La contribution au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation courant par secteur d'activité est la suivante :

	2018		2017 retraité	
(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant
Réseau	**22 943**	**994**	22 585	1 555
Maintenance	**1 920**	**195**	1 801	252
Transavia	**1 611**	**139**	1 436	118
Autres	**38**	**4**	42	(2)
Total	**26 512**	**1 332**	**25 864**	**1 923**

Le coût unitaire à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) est en hausse de 2,1%. Cette variation se décompose en une hausse de 3.2% due à l'augmentation du prix du carburant, une baisse de 1,7% due à l'évolution des taux de change.

Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles est un profit de 1 320 millions d'euros (16 millions d'euros en 2017).

Sur l'exercice 2018, il inclut notamment :

- des cessions d'actifs pour +33 millions d'euros ;
- un ajustement de la provision pour amende cargo pour un montant de 8 millions d'euros ;
- des charges de restructuration de (19) millions d'euros.

Sur l'exercice 2017, il inclut notamment :

- le résultat de cession d'avions et de matériels aéronautiques et des immobilisations corporelles pour +18 millions d'euros ;
- l'impact de la transformation des plans de retraite des pilotes et des personnels de cabine de KLM pour (1 904) millions d'euros ;
- des charges de restructuration de (24) millions d'euros ;
- un ajustement de la provision pour amende cargo pour un montant de (60) millions d'euros ;
- l'impact de la dilution dans Kenya Airways impliquant le reclassement de titre mis en équivalence à titre disponible à la vente pour un montant de +43 millions d'euros.

Ces opérations sont décrites dans la *Note 11 des états financiers, page 246*.

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net a diminué pour s'établir à 426 millions d'euros contre 536 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Cela s'explique par :

- la baisse des intérêts financiers sur les dettes financières à hauteur de 48 millions d'euros principalement du fait du remboursement de l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros au taux de 6,25% le 18 janvier 2018 ;
- la baisse des intérêts financiers sur les dettes de loyers pour 37 millions d'euros.

Autres produits et charges financières

Les autres produits et charges financières nets dégagent en 2018, un résultat négatif de (271) millions d'euros contre un résultat positif de 649 millions d'euros en 2017. Ils s'analysent comme suit :

- perte de change de (191) millions d'euros (gain de 803 millions en 2017). La perte de change de l'exercice 2018 comprend notamment une perte de change latent sur les passifs et provisions pour restitution d'avions loués de 100 millions d'euros du fait de l'appréciation du dollar et une perte de change de 101 millions d'euros liés à la dette financière, dont 56 millions au titre du yen japonais et 46 millions d'euros au titre du dollar US. En 2017, le résultat de change inclut principalement un gain de change de 778 millions d'euros liés au dollar US, dont 482 millions d'euros au titre de la dette de loyers et 240 millions d'euros au titre des passifs de restitution des avions loués ainsi qu'un gain de change sur la dette financière en yen à hauteur de 78 millions d'euros ;
- variation de la juste valeur des instruments financiers et des instruments de capitaux propres revalorisés par le résultat à hauteur 55 millions d'euros en 2018 (variation négative de (17) millions au en 2017). Il s'agit notamment de la variation de juste valeur des actions Amadeus et du *collar* pour un montant de 12 millions d'euros et un gain sur la valeur temps non alignés des options dissymétriques à barrière pour 41 millions d'euros ;
- un poste autre d'un montant négatif de (130) millions d'euros (perte de (138) millions d'euros en 2017) correspondant principalement à l'effet de la désactualisation des provisions long terme.

Résultat net – part du Groupe

L'impôt est une charge de (227) millions d'euros contre un produit de 21 millions d'euros en 2017. Le taux d'impôt effectif du Groupe au 31 décembre 2018 est de 36,5% (contre -16% en 2017).

La part dans les résultats des sociétés mises en équivalence est positive de 15 millions d'euros en 2018 contre 21 millions d'euros l'exercice précédent. Il s'agit principalement du résultat du groupe Servair.

Il n'y a pas de résultat des activités non poursuivies en 2018 alors qu'il s'élevait à (8) millions d'euros en 2017.

Le résultat net consolidé – part du Groupe est un bénéfice de 409 millions d'euros en 2018 contre un profit de 163 millions d'euros en 2017.

La contribution au résultat net consolidé – part du Groupe par trimestre est respectivement de (269) millions d'euros au 31 mars 2018, de 110 millions d'euros au 30 juin 2018, de 786 millions d'euros au 30 septembre 2018 et de (218) millions d'euros au 31 décembre 2018.

Par action, le résultat net de base s'élève à 0,87 euros au 31 décembre 2018 contre 0,37 euros au 31 décembre 2017.

5.2.2 Investissements et financements du Groupe

Le *cash-flow d'exploitation* est positif de 3,71 milliards d'euros (4,10 milliard d'euros en 2017).

Les investissements corporels et incorporels nets réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 2,62 milliards d'euros (2,42 milliard d'euros en 2017) dont 1 076 millions d'euros d'investissement dans la flotte, 642 millions d'euros dans la maintenance, 309 millions d'euros de pièces détachées, 146 millions d'euros dans la modification des aménagements cabines et 585 millions d'investissements au sol et incorporels. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevées à 133 millions d'euros contre 124 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Après prise en compte des investissements corporels et incorporels nets, le *cash-flow libre d'exploitation* s'élève à 1,09 milliard d'euros (1,66 milliards en 2017). Après remboursement des dettes de loyers, le *cash-flow libre d'exploitation ajusté* est de 115 millions d'euros en 2018 (677 millions en 2017).

Au 31 décembre 2018, le Groupe dispose de 4,44 milliards d'euros de liquidités nettes dont 3,58 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 2018 à 6,16 milliards d'euros (6,36 milliards d'euros au 31 décembre 2017).

5.2.3 Résultats sociaux de la Société Air France-KLM

Les comptes sociaux de la Société Air France-KLM ont été arrêtés au 31 décembre 2018.

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 2018, le résultat d'exploitation ressort en perte de 1 millions d'euros (contre (5) millions d'euros en 2017).

Le résultat net ressort négatif à (38) 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 2018, l'encours des dettes fournisseurs s'élève à 13 millions d'euros dont 5 millions d'euros hors Groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

Au 31 décembre 2017, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 13 millions d'euros dont 8 millions d'euros hors Groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

5.2.4 Capitaux propres au 31 décembre 2018

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 1 865 millions d'euros contre 2 420 millions d'euros au 31 décembre 2017 après retraitement des nouvelles normes IFRS 9, 15 et 16. Leur variation de (555) millions d'euros s'explique principalement pour :

- (142) millions d'euros par la variation de la juste valeur des engagements du Groupe en matière de retraite (nette d'impôt) ;
- (582) millions d'euros par la variation de la juste valeur des instruments de couverture du Groupe (nette d'impôt) ;
- (211) millions d'euros par le remboursement des titres subordonnés ;
- un résultat net positif de 411 millions d'euros.

5.3 INDICATEURS FINANCIERS

Résultat d'exploitation ajusté et marge d'exploitation ajustée

Le Groupe appliquant la norme IFRS 16 sur les locations, il n'y a plus lieu de calculer de résultat d'exploitation ajusté et de marge d'exploitation.

Résultat net retraité

Le résultat net retraité correspond au résultat net corrigé des éléments exceptionnels ou non récurrents.

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
Résultat net, part Groupe	**409**	163
Résultat net des activités non poursuivies	**-**	8
Variation non monétaire de la juste valeur des actifs et passifs financiers (dérivés)	**(53)**	(43)
Résultat de change non réalisé	**23**	(790)
Produits et charges non courants	**12**	1 907
Effet d'impôt sur les retraitements	**18**	-320
Résultat net part Groupe, retraité	**409**	**1 356**
Résultat net part Groupe, retraité par action *(en €)*	**0,87**	3,08

Ratios de couverture

Ratio dette nette/EBITDA

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
Dette nette *(en M€)*	**6 164**	6 359
EBITDA *(en M€)*	**4 217**	4 763
Dette nette/EBITDA	**1,46**	**1,34**

Ratio EBITDA/coût de l'endettement financier net

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
EBITDA *(en M€)*	**4 217**	4 763
Coût de l'endettement financier net *(en M€)*	**426**	536
EBITDA/coût de l'endettement financier net	**9,90**	**8,89**

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 ;
- le résultat ajusté après impôt correspond à la somme du résultat d'exploitation ajusté des dividendes reçus et de la part dans le résultat des entreprises mises en équivalence.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2016 retraité
Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles	1 410	1 338	1 338	1 285
Immobilisations aéronautiques	10 167	9 636	9 636	8 760
Autres immobilisations corporelles	1 503	1 418	1 418	1 400
Droits d'utilisation	5 243	5 724	5 724	5 558
Titres mis en équivalence	311	301	301	292
Autres actifs financiers, hors titres disponibles à la vente, valeurs mobilières de placement et dépôts liés aux dettes financières	133	113	113	107
Provisions, hors retraites, litige cargo et restructuration	(3 141)	(2 779)	(2 779)	(2 763)
BFR, hors valeur de marché des instruments dérivés	(6 124)	(5 889)	(5 889)	(5 582)
Capitaux employés sur le bilan	**9 502**	**9 852**	**9 852**	**9 057**
Capitaux employés moyens (A)	**9 677**		**9 455**	
Résultat d'exploitation	1 332		1 923	
Dividendes reçus	(2)		(3)	
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	15		21	
Charge d'impôt reconnue dans le résultat net ajusté	(400)		(577)	
Résultat ajusté après impôt (B)	**945**		**1 364**	
ROCE (B/A)	**9,8%**		**14,4%**	

Coût du capital

	2018	2017
Coût des fonds propres	**12,0%**	12,1%
Coût marginal de la dette après impôt	**2,9%**	2,7%
Pondération, fonds propres/dette cible		
Fonds propres	**37%**	50,9%
Dette	**63%**	49,1%
Coût moyen pondéré du capital après impôt	**6,3%**	**7,5%**

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.

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
Produits des activités ordinaires *(en M€)*	**26 515**	25 867
Résultat d'exploitation courant *(en M€)*	**1 332**	1 923
Coût d'exploitation total *(en M€)*	**(25 183)**	(23 944)
Activité réseau – autres recettes réseau *(en M€)*	**1 211**	1 030
Chiffre d'affaires externe activité maintenance *(en M€)*	**1 920**	1 801
Transavia – autres recettes *(en M€)*	**12**	14
Autres activités *(en M€)*	**38**	42
Coût net *(en M€)*	**22 002**	**21 057**
Capacités produites exprimées en ESKO	**360 049**	351 695
Coût net/ESKO *(en cts d'€)*	**6,11**	**5,99**
Variation brute		+2,1%
Effet de change sur les coûts nets *(en M€)*		(343)
Variation à change constant		+3,8%
Effet prix du carburant *(en M€)*		665
Variation à change et prix du carburant constants		+0,6%
Coût net à l'ESKO à change et prix du carburant *(en centimes d'euros par ESKO)*	**6,11**	**6,07**

5.4 ÉVÈNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES POUR 2019

5.4.1 Événements récents

Il ne s'est produit aucun événement significatif postérieur à la clôture (cf Note 3.2 des États financiers consolidés)

5.4.2 Perspectives pour l'année 2019

Dans un contexte global qui reste incertain au regard de l'environnement géopolitique et des évolutions du prix du pétrole, le groupe Air France-KLM prévoit en 2019 d'augmenter sa capacité de 2% à 3% de manière sélective sur le réseau Passage (en sièges-kilomètres offerts). Transavia devrait continuer à croître à un rythme soutenu de 9% à 11% (en sièges-kilomètres offerts).

Le Groupe continuera à travailler à l'amélioration de la recette dans un contexte de hausse de sa facture pétrolière. Sur la base des données actuelles du réseau Passage, le Groupe anticipe une recette unitaire sur le premier trimestre 2019 en baisse par rapport à l'an dernier, en raison notamment du décalage de Pâques.

Le Groupe poursuivra ses initiatives de réduction des coûts unitaires, avec un objectif de réduction fixé entre -1,0% et 0%[1] pour 2019, à change et prix du carburant constants. La facture de carburant devrait augmenter de 650 millions d'euros en 2019 et atteindre 5,5 milliards d'euros, sur la base des prix à terme du 15 février 2019.

Pour l'exercice 2019, le plan d'investissement est prévu à un niveau de 3,2 milliards d'euros et le Groupe vise un ratio de Dette nette/EBITDA inférieur à 1,5.

Pour plus d'informations sur les perspectives d'avenir, voir la *section 1.2. Perspectives stratégiques*. Par nature, l'atteinte de ces objectifs est soumise à de nombreux risques et incertitudes susceptibles d'entraîner des différences entre les objectifs énoncés et les réalisations effectives. Les risques les plus importants sont décrits dans la section 3.2 Facteurs de risque.

(1) En 2019, le Groupe ne donnera plus d'indicateur d'ESKO. En conséquence, il présentera son coût unitaire par SKO.

SOMMAIRE

5.5 États financiers consolidés

5.5.1	Compte de résultat consolidé	213
5.5.2	État du résultat global consolidé	214
5.5.3	Bilan consolidé	215
5.5.4	Variation des capitaux propres consolidés	217
5.5.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé	218

5.6 Notes aux états financiers consolidés

Note 1.	Description de l'activité	220
Note 2.	Retraitement des comptes 2017	220
Note 3.	Événements significatifs	226
Note 4.	Règles et méthodes comptables	227
Note 5.	Évolution du périmètre de consolidation	239
Note 6.	Informations sectorielles	239
Note 7.	Charges externes	243
Note 8.	Frais de personnel et effectifs	244
Note 9.	Amortissements, dépréciations et provisions	245
Note 10.	Autres produits et charges	245
Note 11.	Autres produits et charges non courants	246
Note 12.	Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers	247
Note 13.	Impôts	248
Note 14.	Résultat net Part du Groupe par action	251
Note 15.	Goodwill	252
Note 16.	Immobilisations incorporelles	253
Note 17.	Test de valeur d'actif	254
Note 18.	Immobilisations corporelles	255
Note 19.	Investissements corporels et incorporels	256
Note 20.	Droits d'utilisation	256
Note 21.	Titres mis en équivalence	257
Note 22.	Actifs de retraite	258
Note 23.	Autres actifs financiers	259
Note 24.	Stocks et encours	261
Note 25.	Créances clients	261
Note 26.	Autres débiteurs	262
Note 27.	Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	262
Note 28.	Capitaux propres	263
Note 29.	Provisions retraite	266
Note 30.	Passifs et provisions de restitution pour avions loués et autres provisions	272
Note 31.	Dettes financières	274
Note 32.	Dettes de loyer	277
Note 33.	Dette nette	279
Note 34.	Programme de fidélité	280
Note 35.	Autres créditeurs	280
Note 36.	Instruments financiers	281
Note 37.	Commandes de matériels aéronautiques	292
Note 38.	Autres engagements	293
Note 39.	Parties liées	294
Note 40.	Tableau des flux de trésorerie consolidé	296
Note 41.	Honoraires de Commissaires aux comptes	297
Note 42.	Périmètre de consolidation	298

5.5 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

5.5.1 Compte de résultat consolidé

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2018	2017 retraité (1)
Chiffre d'affaires	6	**26 512**	**25 864**
Autres produits de l'activité		**3**	3
Produits des activités ordinaires		**26 515**	**25 867**
Charges externes	7	**(15 224)**	(14 188)
Frais de personnel	8	**(7 759)**	(7 620)
Impôts et taxes		**(166)**	(158)
Autres produits et charges	10	**851**	862
EBITDA (2)		**4 217**	**4 763**
Amortissements, dépréciations et provisions	9	**(2 885)**	(2 840)
Résultat d'exploitation courant		**1 332**	**1 923**
Cessions de matériels aéronautiques		**4**	18
Autres produits et charges non courants	11	**(16)**	(1 925)
Résultat des activités opérationnelles		**1 320**	**16**
Coût de l'endettement financier brut	12	**(465)**	(570)
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		**39**	34
Coût de l'endettement financier net		**(426)**	(536)
Autres produits et charges financiers	12	**(271)**	649
Résultat avant impôts des entreprises intégrées		**623**	**129**
Impôts	13	**(227)**	21
Résultat net des entreprises intégrées		**396**	**150**
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	21	**15**	21
Résultat net des activités poursuivies		**411**	**171**
Résultat net des activités non poursuivies (3)		**-**	(8)
Résultat net		**411**	**163**
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle		**2**	-
Résultat net : Propriétaires de la société mère		**409**	163
Résultat net – Propriétaires de la société mère par action *(en euros)*			
— de base	14	**0,87**	0,37
— dilué		**0,87**	0,37
Résultat net des activités poursuivies – Propriétaires de la société mère par action *(en euros)*			
— de base	14	**0,87**	0,39
— dilué		**0,87**	0,39
Résultat net des activités non poursuivies – Propriétaires de la société mère par action *(en euros)*			
— de base	14	**-**	(0,02)
— dilué		**-**	(0,02)

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

(1) *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*
(2) *Voir Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.*
(3) Le résultat net des activités non poursuivies au 31 décembre 2017 correspond à un ajustement du résultat de cession de 2016 de 49,99% du capital et de la réévaluation des titres conservés du groupe Servair.

5.5.2 État du résultat global consolidé

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2018	2017 retraité [1]
Résultat net		**411**	**163**
Couverture des flux de trésorerie et coût de couverture			
Partie efficace de la variation de juste valeur des couvertures et coût de couverture portée en autres éléments du résultat global		**(231)**	244
Variation de la juste valeur et coût de couverture transférée en résultat		**(621)**	(9)
Variation de la réserve de conversion		**-**	7
Impôts différés sur les éléments recyclables du résultat global	13.2	**270**	**(57)**
Total des autres éléments recyclables du résultat global		**(582)**	**185**
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies [2]		**(191)**	774
Juste valeur des instruments de capitaux propres réévalués par le résultat global		**(24)**	9
Impôts différés sur les éléments non recyclables du résultat global	13.2	**49**	**(221)**
Total des autres éléments non recyclables du résultat global		**(166)**	**562**
Total des autres éléments du résultat global, après impôt		**(748)**	**747**
Résultat global		**(337)**	**910**
Propriétaires de la société mère		**(338)**	910
Participations ne donnant pas le contrôle		**1**	-

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

(1) *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*
(2) La réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies est composée pour (379) millions d'euros de l'écart entre le rendement attendu et le rendement réel des actifs (2017 : (854) millions d'euros) et pour 188 millions d'euros du changement des hypothèses actuarielles (2017 : 80 millions d'euros).

5.5.3 Bilan consolidé

Actif (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité[1]	1er janvier 2017 retraité[1]
Goodwill	15	**217**	216	218
Immobilisations incorporelles	16	**1 194**	1 122	1 066
Immobilisations aéronautiques	18	**10 167**	9 636	8 760
Autres immobilisations corporelles	18	**1 503**	1 418	1 400
Droits d'utilisation	20	**5 243**	5 724	5 558
Titres mis en équivalence	21	**311**	301	292
Actifs de retraite	22	**331**	590	1 462
Autres actifs financiers	23	**1 487**	1 242	1 064
Impôts différés	13.4	**544**	417	598
Autres débiteurs	26	**264**	239	448
Actif non courant		**21 261**	**20 905**	**20 866**
Autres actifs financiers	23	**325**	421	130
Stocks et en-cours	24	**633**	557	566
Créances clients	25	**2 191**	2 164	1 893
Autres débiteurs	26	**1 062**	1 243	1 078
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27	**3 585**	4 673	3 938
Actif courant		**7 796**	**9 058**	**7 605**
Total actif		**29 057**	**29 963**	**28 471**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

(1) *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*

Passif et capitaux propres (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité[1]	1er janvier 2017 retraité[1]
Capital	28.1	**429**	429	300
Primes d'émission et de fusion	28.2	**4 139**	4 139	2 971
Actions d'autocontrôle	28.3	**(67)**	(67)	(67)
Titres subordonnés	28.4	**403**	600	600
Réserves et résultat	28.5	**(3 051)**	(2 693)	(3 557)
Capitaux propres (Propriétaires de la société mère)		**1 853**	**2 408**	**247**
Participations ne donnant pas le contrôle		**12**	12	12
Capitaux propres		**1 865**	**2 420**	**259**
Provisions retraite	29	**2 098**	2 202	2 119
Passifs de restitution et autres provisions	30	**3 035**	3 055	2 948
Dettes financières	31	**5 733**	5 919	7 271
Dettes de loyers	32	**3 546**	3 940	4 402
Impôts différés	13.4	**4**	12	(17)
Autres créditeurs	35	**459**	361	284
Passif non courant		**14 875**	**15 489**	**17 007**
Passifs de restitution et autres provisions	30	**492**	230	446
Dettes financières	31	**826**	1 378	1 002
Dettes de loyers	32	**989**	993	1 032
Dettes fournisseurs		**2 460**	2 365	2 359
Titres de transport émis et non utilisés		**3 153**	3 017	2 639
Programme de fidélisation	34	**844**	819	810
Autres créditeurs	35	**3 548**	3 246	2 912
Concours bancaires	27	**5**	6	5
Passif courant		**12 317**	**12 054**	**11 205**
Total passif		**27 192**	**27 543**	**28 212**
Total capitaux propres et passifs		**29 057**	**29 963**	**28 471**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

(1) *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes 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 subor-donnés	Réserves et résultats	Capitaux propres – propriétaires de la société mère	Partici-pations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
Au 31 décembre 2016	**300 219 278**	**300**	**2 971**	**(67)**	**600**	**(2 520)**	**1 284**	**12**	**1 296**
Première application d'IFRS 9, IFRS 15 et IFRS 16						**(1 037)**	**(1 037)**	**-**	**(1 037)**
Au 1er janvier 2017 – retraité (1)	**300 219 278**	**300**	**2 971**	**(67)**	**600**	**(3 557)**	**247**	**12**	**259**
Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie	-	-	-	-	-	178	178	-	178
Juste valeur des instruments de capitaux propres réévalués par le résultat global	-	-	-	-	-	9	9	-	9
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies	-	-	-	-	-	553	553	-	553
Variation des réserves de conversion	-	-	-	-	-	7	7	-	7
Autres éléments du résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**747**	**747**	**-**	**747**
Résultat de la période	-	-	-	-	-	163	163	-	163
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**910**	**910**	**-**	**910**
Augmentation de capital	-	129	1 168	-	-	(18)	1 279	-	1 279
Variation de périmètre	-	-	-	-	-	(3)	(3)	-	(3)
Distribution de dividendes et de coupons sur titres subordonnés	-	-	-	-	-	(25)	(25)	-	(25)
Au 31 décembre 2017 – retraité (1)	**428 634 035**	**429**	**4 139**	**(67)**	**600**	**(2 693)**	**2 408**	**12**	**2 420**
Au 31 décembre 2017	**428 634 035**	**429**	**4 139**	**(67)**	**600**	**(2 693)**	**2 408**	**12**	**2 420**
Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie	-	-	-	-	-	(582)	(582)	-	(582)
Juste valeur des instruments de capitaux propres réévalués par le résultat global	-	-	-	-	-	(24)	(24)	-	(24)
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies	-	-	-	-	-	(141)	(141)	(1)	(142)
Variation des réserves de conversion	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres éléments du résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(747)**	**(747)**	**(1)**	**(748)**
Résultat de la période	-	-	-	-	-	409	409	2	411
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(338)**	**(338)**	**1**	**(337)**
Titres subordonnés	-	-	-	-	(197)	(14)	(211)	-	(211)
Distribution de dividendes et de coupons sur titres subordonnés	-	-	-	-	-	(25)	(25)	-	(25)
Autres	-	-	-	-	-	19	19	(1)	18
Au 31 décembre 2018	**428 634 035**	**429**	**4 139**	**(67)**	**403**	**(3 051)**	**1 853**	**12**	**1 865**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.
Les éléments de l'état du résultat global consolidé sont présentés nets d'impôts différés

(1) *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*

5.5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2018	2017 retraité [1]
Résultat net des activités poursuivies		**411**	171
Résultat net des activités non poursuivies [2]		**-**	(8)
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	9	**2 885**	2 840
Dotations nettes aux provisions financières	12	**127**	129
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels	11	**(33)**	(35)
Résultat sur cessions de filiales et participations	11	**-**	(31)
Résultats non monétaires sur instruments financiers		**(49)**	41
Écart de change non réalisé		**190**	(790)
Résultats des sociétés mises en équivalence	21	**(15)**	(21)
Impôts différés	13	**204**	(52)
Autres éléments non monétaires	40.1	**(254)**	1 564
Capacité d'autofinancement		**3 466**	**3 808**
(Augmentation)/diminution des stocks		**(31)**	5
(Augmentation)/diminution des créances clients		**(39)**	(331)
Augmentation/(diminution) des dettes fournisseurs		**69**	68
Variation des autres débiteurs et créditeurs		**247**	549
Variation du besoin en fonds de roulement		**246**	291
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation (A)		**3 712**	**4 099**
Prise de contrôle de filiales et participations, achats de parts dans les sociétés non contrôlées	40.2	**(9)**	(9)
Investissements corporels et incorporels (B)	19	**(2 758)**	(2 562)
Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées	11	**6**	8
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles (C)	11	**133**	124
Dividendes reçus		**6**	9
Diminution (augmentation) nette des placements de plus de 3 mois		**4**	(262)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		**(2 618)**	**(2 692)**

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2018	2017 retraité (1)
Augmentation de capital		-	747
Titres subordonnés	28.4	**(211)**	-
Émission de nouveaux emprunts	31	**539**	741
Remboursement d'emprunts	31	**(1 400)**	(1 023)
Paiements de dettes de loyers (D)	32	**(972)**	(984)
Nouveaux prêts		**(195)**	(137)
Remboursement des prêts		**89**	54
Dividendes et coupons sur dettes subordonnées distribués		**(38)**	(38)
Flux net de trésorerie lié aux activités de financement		**(2 188)**	**(640)**
Effets des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants (nets de la trésorerie acquise ou cédée)		**7**	(33)
Variation de la trésorerie nette		**(1 087)**	**734**
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	27	**4 667**	3 933
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	27	**3 580**	4 667
Impôts sur les bénéfices (payés)/remboursés (flux provenant de l'exploitation)		**(35)**	(11)
Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation)		**(465)**	(548)
Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation)		**12**	14

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

(1) *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*
(2) Le résultat net des activités non poursuivies au 31 décembre 2017 correspond à un ajustement du résultat de cession de 2016 de 49,99% du capital et de la réévaluation des titres conservés du groupe Servair.

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2018	2017 retraité (1)
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation	(A)	**3 712**	4 099
Investissements corporels et incorporels	(B)	**(2 758)**	(2 562)
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	(C)	**133**	124
Cash flow libre d'exploitation (2)	33	**1 087**	**1 661**
Paiements de dettes de loyers	**(D)**	**(972)**	**(984)**
Flux de trésorerie libre d'exploitation ajusté (2)		**115**	**677**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

(1) *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*
(2) *Voir Note 4.9 de l'annexe aux comptes 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.

Son activité principale Réseau se compose du transport aérien de passagers sur vols réguliers et le cargo. Les activités du Groupe incluent également la maintenance aéronautique, 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 2017

Depuis le 1er janvier 2018, le groupe Air France-KLM applique les trois nouvelles normes suivantes :

— **IFRS 9 « Instruments financiers »**

Cette norme est entrée en vigueur au 1er janvier 2018.

Elle définit de nouveaux principes en matière de classement et d'évaluation des instruments financiers, de dépréciation pour risque de crédit des actifs financiers et de comptabilité de couverture.

Le Groupe a appliqué les volets classement et évaluation et dépréciation de la norme de manière rétrospective. Il a appliqué le volet « comptabilité de couverture » de manière prospective sauf pour le traitement du coût de couverture (valeur temps des options, report/déport des contrats de change à terme, basis *spread* des *swaps* de devise) qui a été appliqué de manière rétrospective.

— **IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients »**

Cette norme est entrée en vigueur au 1er janvier 2018.

Elle a été appliquée de façon rétrospective à chaque période antérieure pour laquelle l'information financière est présentée, conformément à IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ». Dans ce cadre, aucune des mesures de simplification proposées par la norme n'a été utilisée.

— **IFRS 16 « Contrats de location »**

Le Groupe a décidé d'appliquer cette norme par anticipation au 1er janvier 2018.

Elle a été appliquée de façon rétrospective à chaque période antérieure pour laquelle l'information financière est présentée, conformément à IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ». Les deux exemptions de capitalisation proposées par la norme – contrats d'une durée inférieure ou égale à douze mois et location de biens ayant une valeur à neuf de faible valeur, que le Groupe a défini comme étant inférieure ou égale à 5 000 dollars US – ont été utilisées.

Les principaux changements induits par la norme IFRS 9 sont les suivants :

L'application du volet « classement et évaluation des instruments financiers » a eu des impacts essentiellement sur la comptabilisation des instruments de capitaux propres. La norme IFRS 9 impose d'opter de manière irrévocable, pour une comptabilisation de ces instruments 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 a été définie de la façon suivante :

— lorsque l'instrument de capitaux propres est considéré comme un investissement en trésorerie, c'est-à-dire qu'il est détenu à des fins de transaction monétaire, ses réévaluations sont enregistrées en « autres produits et charges financiers » ;

— lorsque l'instrument de capitaux propres est considéré comme un investissement en industrie, c'est-à-dire qu'il est détenu pour des raisons stratégiques (car il s'agit principalement de titres détenus dans des entreprises qui ont une activité proche de celle du Groupe), ses réévaluations sont enregistrées en « autres éléments du résultat global ».

L'application du volet « dépréciation » n'a pas eu d'impact significatif pour le Groupe.

L'application du volet « comptabilité de couverture » s'est traduite par les évolutions suivantes :

— la reconnaissance de la variation de la valeur temps des options est à présent enregistrée en « autres éléments du résultat global » dans la mesure où elle se rattache à l'élément couvert.

  Antérieurement, celle-ci était reconnue en « autres produits et charges financiers » ;

— une composante de risque (ex : *Brent* ou *Gasoil*) est désormais désignée comme élément couvert concernant les couvertures carburant (achat de *Jet Fuel*). Cette évolution permet de réduire l'inefficacité des relations de couverture ;

— la composante report/déport des contrats de change à terme est traitée comme un coût de la couverture. Les variations de juste valeur des report/déport des changes à terme sont désormais enregistrées en « autres éléments du résultat global » et recyclées comme un coût de la transaction couverte lorsque celle-ci se réalise ;

— la dette de location en dollar US est désormais désignée comme couverture de flux de trésorerie du chiffre d'affaires en dollar US (Cf. paragraphe sur les principaux changements induits par IFRS 16 ci-après).

Les principaux changements induits par la norme IFRS 15 sont les suivants :

— recette relative aux titres de transport émis qui se révéleront non utilisés : reconnaissance en chiffre d'affaires, par application d'un taux statistique historique de titres de transport émis et non utilisés régulièrement mis à jour, à la date théorique du transport.

  Antérieurement, cette reconnaissance avait lieu à la date d'émission du billet ;

— recette relative aux frais d'émission des billets et aux modifications de billets : reconnaissance en chiffre d'affaires à la date de transport, ne s'agissant pas de prestations distinctes apportant un bénéfice au passager en l'absence de transport.

  Antérieurement, cette reconnaissance avait lieu respectivement à la date d'émission et de modification ;

— commissions et autres coûts de distribution directs (commissions carte de crédit, frais de réservation) liés à la vente des billets d'avion : capitalisation des coûts conduisant à différer la reconnaissance de la charge au moment où la prestation de transport est réalisée.

  Antérieurement, ils étaient constatés en charge au moment où les coûts étaient encourus, soit à la date d'émission du billet ;

— transport de marchandises effectué pour le compte du Groupe, par des compagnies aériennes tiers : reconnaissance du chiffre d'affaires facturé au client et enregistrement d'une charge correspondant aux coûts d'affrètement. En effet, le Groupe considère que la compagnie ayant vendu la prestation a la responsabilité première de l'exécution du contrat et fixe de façon libre le prix du transport à son client final. La partie du transport effectuée par une compagnie aérienne tiers est contrôlée par la compagnie aérienne ayant vendu la prestation de transport de marchandises. Nous avons donc conclu que la compagnie aérienne ayant vendu la prestation de transport de marchandises exerce en tant que principal.

  Antérieurement, seule la commission était enregistrée en chiffre d'affaires sur la partie opérée par une autre compagnie ;

— le programme de fidélisation Flying Blue a été identifié comme étant une obligation de performance ;

— contrats rémunérés à l'heure de vol (maintenance des équipements d'avion et maintenance des moteurs) : reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement des coûts engagés.

  Antérieurement, le chiffre d'affaires était reconnu au rythme de la facturation c'est-à-dire en fonction des heures de vol ; une provision pour coûts attendus était enregistrée ;

— achats de pièces détachées pour le compte de tiers : analyse menée pour chacune de ces opérations afin de déterminer si le Groupe agit pour son propre compte (principal) ou en tant que mandataire (agent). Antérieurement, la marge était reconnue en chiffre d'affaires.

  Dans le cas où le Groupe procède à un approvisionnement sur la base d'instructions d'un tiers (spécifications, quantités…) le Groupe ne supporte pas le risque d'inventaires et ne définit pas la politique d'approvisionnement.

Les principaux changements induits par la norme IFRS 16 sont les suivants :

— capitalisation des contrats de location d'avions remplissant les critères de capitalisation définis par la norme IFRS 16.

  La durée de location correspond à la période non résiliable de chaque contrat sauf si le Groupe est raisonnablement certain d'exercer les options de renouvellement prévues contractuellement. Ceci peut être le cas, par exemple, si des travaux importants d'aménagement des cabines ont été effectués alors que la durée résiduelle de location est significativement plus faible que la durée d'amortissement des aménagements des cabines.

  Le taux d'actualisation utilisé pour évaluer la dette de loyer correspond, pour chaque avion, au taux implicite. La majeure partie des contrats de location d'avions étant libellés en dollar US, à compter du 1er janvier 2018, le Groupe a mis en place une couverture de flux de trésorerie de son chiffre d'affaires en dollar US par la dette de location en dollar US permettant de limiter la volatilité du résultat de change induit par la réévaluation de sa dette de location. Au titre de la comptabilité de couverture, la partie efficace de la réévaluation de change de la dette de location en dollar US au taux de clôture est comptabilisée en « autres éléments du résultat global ». Ce montant est recyclé en chiffre d'affaires lorsque l'élément couvert est reconnu en résultat. Conformément à la norme IFRS 9, la couverture ne peut être que d'application prospective et a été mise en place au niveau du Groupe à compter du 1er janvier 2018. Les comptes comparatifs retraités en 2017 sont par conséquent impactés par la volatilité de la dette en dollar US en résultat sur la ligne « autres produits et charges financiers ». De façon marginale, pour les compagnies du Groupe ne disposant pas de recette en dollars US, des instruments financiers de couverture ont été mis en œuvre ;

— capitalisation des contrats de location de biens immobiliers.

  Sur la base des analyses effectuées, le Groupe a identifié des contrats de location au sens de la norme pour les espaces loués dans ses *hubs*, les locations de bâtiments propres à l'activité maintenance, les salons dédiés dans les aéroports en dehors des *hubs* et les locations de bâtiments de bureaux.

La durée de location correspond à la période non résiliable du contrat, la grande majorité des contrats ne comprenant pas d'options de renouvellement. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est déterminé, pour chaque bien, en fonction du taux marginal d'endettement à la date de commencement du contrat;

— comptabilisation des locations d'autres actifs.

Sur la base des analyses effectuées, les principaux contrats de location identifiés correspondent aux véhicules, à certains contrats de pools de pièces détachées et à des contrats de location de moteurs. La durée de capitalisation des loyers correspond à la période non résiliable du contrat, la grande majorité des contrats ne comprenant pas d'options de renouvellement. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer le droit d'utilisation et la dette de loyer est déterminé, pour chaque bien, en fonction du taux marginal d'endettement à la date de commencement du contrat;

— comptabilisation de la maintenance des avions loués.

Le Groupe comptabilise des passifs et des provisions de restitution au titre des obligations de maintenance requises dans le cadre de la location des appareils auprès de loueurs. La constitution de ces passifs et provisions de restitution dépend du type d'obligations de maintenance à remplir avant la restitution de ces appareils aux loueurs : révisions et travaux de remise en état, reconstitution des potentiels de la cellule et du moteur. Par ailleurs, les provisions de restitution comprennent également des indemnités versées aux loueurs du fait de l'usure des pièces à durée de vie limitée présentes dans les moteurs.

- *révisions et travaux de remise en état (ne dépendant pas de l'utilisation de l'avion).*
  Les coûts qui résultent des travaux devant être effectués juste avant la restitution de l'appareil aux loueurs tels que la peinture de la coque ou la révision (« Check C ») de l'appareil sont enregistrés en provisions de restitution dès le commencement du contrat. La contrepartie de ces provisions de restitution est comptabilisée en complément dans la valeur comptable du droit d'utilisation de l'avion à l'origine. Ce complément de droit d'utilisation est amorti sur la durée du contrat de location,
- *reconstitution des potentiels de la cellule et du moteur (dépendant de l'utilisation de l'avion et de ses moteurs).*
  Les potentiels de la cellule et du moteur sont comptabilisés en complément dans le droit d'utilisation car ils sont considérés comme des composants à part entière, distincts des composants physiques que sont le moteur et la cellule. Ces composants correspondent à la contrepartie du passif de restitution, enregistré pour sa totalité au commencement du contrat. Lorsque des événements de maintenance ayant pour but de reconstituer ces potentiels ont lieu, les coûts encourus sont capitalisés. Ces potentiels sont amortis sur la durée d'utilité des actifs sous-jacents (heures de vol pour la composante potentiels moteurs ou linéairement, jusqu'à la date de prochaine grande visite, pour la composante potentiel cellule),
- *indemnisations relatives aux pièces à durée de vie limitée (pièces moteur).*
  L'approche par composant n'étant pas retenue pour les pièces à durée de vie limitée, les coûts liés à l'indemnisation du loueur sont provisionnés progressivement à mesure de leur utilisation pendant la durée du contrat de location et sur la base des données contractuelles (e.g. coût d'une pièce à durée de vie limitée).

Les comptes consolidés au 31 décembre 2017 ont été retraités afin de permettre la comparaison. La situation du bilan retraité au 1er janvier 2017 ainsi qu'au 31 décembre 2017 est également présentée.

Les impacts de ces trois nouvelles normes sont résumés ci-après :

Impact sur le compte de résultat consolidé

Période du 1er janvier au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Comptes publiés	Impacts IFRS 9	Impact IFRS 15	Impacts IFRS 16 – capitalisation des contrats	Impacts IFRS 16 – maintenance des avions loués	Comptes retraités
Chiffre d'affaires	**25 784**	**-**	**83**	**-**	**-**	**25 867**
Charges externes	(14 285)	-	(88)	185	-	(14 188)
Frais de personnel	(7 624)	-	-	4	-	(7 620)
Impôts et taxes	(158)	-	-	-	-	(158)
Autres produits et charges	635	-	-	-	227	862
EBITDAR	**4 352**	**-**	**(5)**	**189**	**227**	**4 763**
Loyers opérationnels (avions)	(1 088)	-	-	1 088	-	-
EBITDA	**3 264**	**-**	**(5)**	**1 277**	**227**	**4 763**
Amortissements, dépréciations et provisions	(1 776)	-	3	(902)	(165)	(2 840)
Résultat d'exploitation courant	**1 488**	**-**	**(2)**	**375**	**62**	**1 923**
Résultat des activités opérationnelles	**(419)**	**-**	**(2)**	**375**	**62**	**16**
Coût de l'endettement financier net	(214)	(1)	-	(321)	-	(536)
Autres produits et charges financiers	116	17	-	502	14	649
Résultat avant impôts des entreprises intégrées	**(517)**	**16**	**(2)**	**556**	**76**	**129**
Impôts	229	19	1	(207)	(21)	21
Résultat net des entreprises intégrées	**(288)**	**35**	**(1)**	**349**	**55**	**150**
Résultat net des activités poursuivies	**(267)**	**35**	**(1)**	**349**	**55**	**171**
Résultat net des activités non poursuivies	**(8)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(8)**
Résultat net	**(275)**	**35**	**(1)**	**349**	**55**	**163**
Résultat par action (basic)	(0,81)	0,09	(0,00)	0,94	0,15	0,37
Résultat par action (dilué)	(0,81)	0,09	(0,00)	0,94	0,15	0,37

Impact sur l'état du résultat global consolidé

Période du 1er janvier au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Comptes publiés	Impacts IFRS 9	Impacts IFRS 15 & 16	Comptes retraités
Résultat net	**(275)**	**35**	**403**	**163**
Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	38	(38)	-	-
Couverture des flux de trésorerie et coût de couverture	167	68	-	235
Variation de la réserve de conversion	9	(2)	-	7
Impôts différés sur les éléments recyclables du résultat global	(41)	(16)	-	(57)
Total des autres éléments recyclables du résultat global	**173**	**12**	**-**	**185**
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies	774	-	-	774
Juste valeur des instruments de capitaux réévalués par les OCI	-	9	-	9
Impôts différés sur les éléments non recyclables du résultat global	(205)	(16)	-	(221)
Total des autres éléments non recyclables du résultat global	**569**	**(7)**	**-**	**562**
Total des autres éléments du résultat global, après impôt	**742**	**5**	**-**	**747**
Résultat global	**467**	**40**	**403**	**910**
— Propriétaires de la société mère	467	40	403	910
— Participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-

Impact sur le bilan consolidé

Seuls les comptes impactés par les normes IFRS 9, IFRS 15 et IFRS 16 sont présentés ci-après.

Bilan au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Comptes publiés	Impacts IFRS 9	Impact IFRS 15	Impacts IFRS 16 – capitalisation des contrats	Impacts IFRS 16 – maintenance des avions loués	Comptes retraités
Actif						
Immobilisations aéronautiques	9 921	32	-	(79)	(238)	9 636
Autres immobilisations corporelles	1 492	-	-	(74)	-	1 418
Droits d'utilisation	-	-	-	4 508	1 216	5 724
Impôts différés actifs	234	(10)	38	81	74	417
Créances clients	2 136	-	28	-	-	2 164
Autres débiteurs	1 264	(1)	23	(60)	17	1 243
Passif						
Passif de restitution et autres provisions (1)	2 198	-	(109)	-	1 196	3 285
Dettes financières (1)	7 442	(4)	-	(141)	-	7 297
Dettes de location (1)	-	-	-	4 933	-	4 933
Titres de transport émis et non utilisés	2 889	-	128	-	-	3 017
Autres créditeurs	3 100	-	147	-	-	3 247
Capitaux propres	3 015	25	(77)	(416)	(127)	2 420
— Propriétaires de la société mère	3 002	25	(77)	(415)	(127)	2 408
— Participations ne donnant pas le contrôle	13	-	-	(1)	-	12

(1) Court terme et long terme.

Après la publication des comptes semestriels 2018, des ajustements relatifs à la mise en place d'IFRS 16 ont été réalisés, le bilan d'ouverture au 1er janvier 2017 s'en retrouve par conséquent modifié, principalement au niveau du droit d'utilisation et des dettes de location.

Bilan au 1er janvier 2017 (en millions d'euros)	Comptes publiés	Impacts IFRS 9	Impact IFRS 15	Impacts IFRS 16 – capitalisation des contrats	Impacts IFRS 16 – maintenance des avions loués	Comptes retraités
Actif						
Immobilisations aéronautiques	9 119	(26)	-	(94)	(239)	8 760
Autres immobilisations corporelles	1 480	-	-	(80)	-	1 400
Droits d'utilisation	-	-	-	4 443	1 115	5 558
Impôts différés actifs	176	6	33	288	95	598
Créances clients	1 868	-	25	-	-	1 893
Autres débiteurs	1 105	(1)	23	(54)	5	1 078
Passif						
Passif de restitution et autres provisions (1)	2 327	-	(106)	9	1 164	3 394
Dettes financières (1)	8 452	(4)	-	(175)	-	8 273
Dettes de location (1)	-	-	-	5 434	-	5 434
Impôts différés passifs	(12)	-	(5)	-	-	(17)
Titres de transport émis et non utilisés	2 517	-	122	-	-	2 639
Autres créditeurs	2 775	-	146	(2)	(7)	2 912
Capitaux propres	1 296	(17)	(76)	(763)	(181)	259
— Propriétaires de la société mère	1 284	(17)	(76)	(763)	(181)	247
— Participations ne donnant pas le contrôle	12	-	-	-	-	12

(1) Court terme et long terme.

Après la publication des comptes semestriels 2018, des ajustements relatifs à la mise en place d'IFRS 16 ont été réalisés, le bilan d'ouverture au 1er janvier 2017 s'en retrouve par conséquent modifié, principalement au niveau du droit d'utilisation et des dettes de location.

Impact sur le tableau des flux de trésorerie

Période du 1er janvier au 31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Comptes publiés	Impacts IFRS 9	Impact IFRS 15	Impacts IFRS 16 – capitalisation des contrats	Impacts IFRS 16 – maintenance des avions loués	Comptes retraités
Résultat net	(275)	35	(1)	349	55	163
Autres éléments de la capacité d'autofinancement	2 903	(35)	(4)	609	172	3 645
Capacité d'autofinancement	**2 628**	**-**	**(5)**	**958**	**227**	**3 808**
Variation du besoin en fonds de roulement	270	-	5	7	9	291
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation	**2 898**	**-**	**-**	**965**	**236**	**4 099**
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	**(2 456)**	**-**	**-**	**-**	**(236)**	**(2 692)**
Flux net de trésorerie lié aux activités de financement	**325**	**-**	**-**	**(965)**	**-**	**(640)**
Effets des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants	(33)	-	-	-	-	(33)
Variation de la trésorerie nette	**734**	**-**	**-**	**-**	**-**	**734**
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	3 933	-	-	-	-	3 933
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	4 667	-	-	-	-	4 667

NOTE 3. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

3.1 Intervenus au cours de la période

Rachat d'un emprunt subordonné

Le 12 septembre 2018, Air France-KLM a communiqué les résultats définitifs de l'offre contractuelle de rachat portant sur tout ou partie de ses obligations subordonnées perpétuelles d'un montant de 600 millions d'euros émises en 2015. Des obligations pour un montant nominal total de 194,5 millions d'euros ont été apportées à l'offre de rachat et acceptées. En sus de cette opération publique, un rachat sec de gré à gré additionnel d'un montant de 2,2 millions d'euros a été effectué au même prix. Par conséquent, le montant nominal des obligations restant en circulation après la réalisation de l'offre de rachat est de 403,3 millions d'euros.

Impact de la grève

Le 22 février 2018, dix organisations syndicales d'Air France ont lancé un mouvement de grève. Au cours de l'exercice 2018, celui-ci s'est traduit par quinze jours de grève. L'impact sur le « résultat d'exploitation courant » est estimé à (335) millions d'euros.

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 2018 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 19 février 2019.

Évolution du référentiel comptable

— Normes IFRS applicables de façon obligatoire et anticipée pour les états financiers 2018

Normes IFRS applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2018

— Norme IFRS 9 « Instruments financiers »

Cette norme est entrée en vigueur au 1er janvier 2018 et repose sur trois nouveaux principes de comptabilisation des instruments financiers : le classement et l'évaluation instruments financiers, la dépréciation pour risque de crédit des actifs financiers et la comptabilité de couverture.

Le Groupe a appliqué les volets « classement et évaluation » et « dépréciation de la norme » de manière rétrospective. Il a appliqué le volet « comptabilité de couverture » de manière prospective sauf pour le traitement du coût de couverture (valeur temps des options, report/déport des contrats de change à terme, basis *spread* des *swaps* de devises) qui a été appliqué de manière rétrospective.

Les principaux impacts, qualitatifs et quantitatifs, induits par l'application de cette norme sont détaillés dans la Note 2 Retraitement des comptes 2017.

— Norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients »

Cette norme est entrée en vigueur au 1er janvier 2018. L'amendement à la norme IFRS 15 « Clarification relative à la norme Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » a également été pris en compte.

Le Groupe a choisi d'appliquer la norme IFRS 15 de façon rétrospective à chaque période antérieure pour laquelle l'information financière est présentée, conformément à IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ».

Dans ce cadre, aucune des mesures de simplification proposées par la norme n'a été utilisée.

Les principaux impacts, qualitatifs et quantitatifs, induits par l'application de cette norme sont détaillés dans la Note 2 Retraitement des comptes 2017.

Norme IFRS applicable par anticipation pour les états financiers 2018

Le Groupe a décidé d'appliquer la norme IFRS 16 « Contrats de location » par anticipation au 1er janvier 2018.

Le Groupe a choisi d'appliquer cette norme de façon rétrospective à chaque période antérieure pour laquelle l'information financière est présentée, conformément à IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ».

Les principaux impacts, qualitatifs et quantitatifs, induits par l'application de cette norme sont détaillés dans la Note 2 Retraitement des comptes 2017.

Autres normes IFRS, amendements applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2018

Amendement à la norme IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités »
(Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2018)

Cet amendement clarifie le champ d'application en cas de classement des obligations d'information.

IFRIC 22 « Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée »
(Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2018)

Cette interprétation de la norme IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères » clarifie la comptabilisation des transactions en monnaie étrangère incluant des paiements ou encaissements d'avance.

Ces amendement et interprétation n'ont pas généré d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2018.

— Normes IFRS, amendements applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2019

Amendement à la norme IFRS 9 « Instruments financiers »
(Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2019)

Cet amendement traite des clauses de remboursement anticipé dites « symétriques ».

IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »
(Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2019)

Cette interprétation de la norme IAS 12 « Impôt sur le résultat » clarifie le traitement de toute situation d'incertitude concernant l'acceptabilité d'un traitement fiscal relatif à l'impôt sur le résultat.

Le Groupe n'attend pas d'impact significatif du fait de l'application de ces amendements et interprétation.

— **Textes potentiellement applicables au Groupe, publiés par l'IASB, mais non encore adoptés par l'Union Européenne**

Amendement à la norme IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2019)

Cet amendement est lié à l'évaluation des « autres intérêts » dans une entité associée ou une coentreprise qui ne seraient pas comptabilisés par mise en équivalence.

Amendement à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2019)

Cet amendement précise les conséquences fiscales des paiements relatifs à des instruments financiers classés en capitaux propres.

Amendement à la norme IFRS 11 « Partenariats » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2019)

Cet amendement clarifie le traitement comptable de l'acquisition d'un intérêt dans une activité conjointe.

Amendement à la norme IAS 23 « Coûts d'emprunt » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2019)

Cet amendement précise les coûts d'emprunts éligibles à la capitalisation.

Amendement à la norme IAS 19 « Avantages du personnel » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2019)

Cet amendement porte sur les conséquences d'une modification, réduction ou liquidation de régime sur la détermination du coût des services rendus et de l'intérêt net.

Amendement à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2020)

Cet amendement porte sur la définition d'une entreprise.

Amendements aux normes IAS 1 « Présentation des états financiers » et IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2020)

Cet amendement définit la notion de matérialité.

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'arrêté 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;*
— *4.11. Instruments financiers;*
— *4.13. et 14. Immobilisations corporelles et incorporelles;*
— *4.15. Contrats de location;*
— *4.19. Actifs de retraite et provisions retraite;*
— *4.20. et 21. Passifs et provisions de restitution pour avions loués et Autres provisions;*
— *4.24. Impôts courants et différés.*

La Direction du Groupe procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que sur divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations.

Ainsi, les comptes consolidés de l'exercice ont-ils 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.

Ces estimations comptables sont fondées sur les dernières informations fiables disponibles.

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 influer 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 du Groupe dans le résultat net des entreprises associées et des 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 comptabilisées à leur juste valeur en autres actifs financiers 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...).

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.

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 affecté le cas échéant.

Les différences de change correspondantes sont enregistrées au compte de résultat, les variations de juste valeur des instruments de couverture sont enregistrées conformément au traitement décrit dans la Note 4.11. « Instruments financiers ».

4.5 Regroupements d'entreprises

Regroupements d'entreprises réalisés après le 1er avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées à compter du 1er avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 « 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 transaction, 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 créance, en contrepartie du résultat du Groupe.

Lors d'une acquisition par étape, 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 1er avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées avant le 1er avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 (2004) « Regroupements d'entreprises ». En application de cette norme, dans le cas d'une première consolidation d'une entité, le Groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition, à l'évaluation de tous les actifs, passifs et passifs éventuels à leur juste valeur.

Les *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

Transport de passagers et de marchandises

Pour les opérations aériennes qui correspondent au transport de passagers et de marchandises, le chiffre d'affaires est comptabilisé lors de la réalisation du transport, net des éventuelles remises accordées (Cf. Note 6). Le transport est également le fait générateur de la comptabilisation en charges externes, des commissions versées aux intermédiaires (par exemple, les compagnies de cartes de crédit et agences de voyage) et des frais de réservation.

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 ». La recette relative à ces titres de transport émis qui se révéleront non utilisés est comptabilisée en chiffre d'affaires à la date de transport initialement prévue. Cette recette est calculée par application d'un taux statistique sur les titres de transport émis et non utilisés. Ce taux est régulièrement mis à jour.

Le Groupe a choisi d'appliquer l'exemption prévue par la norme IFRS 15 qui permet de ne pas préciser le montant des transactions restant à réaliser ainsi que le moment prévu de leur comptabilisation pour les obligations de performance qui résultent de contrats d'une durée initiale attendue d'un an ou moins. En effet, les obligations de performance relatives au transport de passagers et de marchandises expirent dans l'année si les titres de transport ne sont pas utilisés.

Les taxes passagers établies sur les ventes de billets sont collectées par le Groupe et reversées aux autorités aéroportuaires. Les taxes sont comptabilisées comme un passif jusqu'au reversement à l'autorité aéroportuaire appropriée selon les conditions d'exigibilité (lors de l'émission du billet ou du transport).

Le Groupe considère que la compagnie qui émet le titre de transport des marchandises agit en tant que principal car elle a le contrôle sur la réalisation de l'obligation de performance. Lorsque le Groupe émet des titres de transport pour ses marchandises qui sont transportées par un autre transporteur (compagnie aérienne ou transporteur routier), le Groupe agit en tant que principal. De ce fait, le Groupe reconnait, à la date du transport, le montant facturé au client dans son intégralité, en chiffre d'affaires ainsi que les coûts d'affrètement facturés par l'autre transporteur pour la réalisation de la prestation.

Maintenance

Les principales natures de contrats avec les clients recensées au sein du Groupe sont principalement :

— **Ventes de contrat de maintenance et de support (Contrats à l'heure de vol)**

Certains contrats de maintenance et de support prévoient le maintien en état de vol de moteurs, d'équipements ou de cellules avion, une cellule avion correspondant à un avion hors moteurs et équipements. La facturation de ces contrats est basée sur le nombre d'heures de vol ou d'atterrissages des biens concernés par ces contrats.

Les différentes prestations rendues au sein de chacun de ces contrats constituent une obligation de performance unique du fait de l'interdépendance existant entre elles dans le cadre de l'exécution de ces contrats.

Le chiffre d'affaires est comptabilisé : (i) si le degré d'avancement peut être évalué de façon fiable ; et (ii) si les coûts encourus et les coûts pour achever le contrat peuvent être évalués de façon fiable.

Le transfert du contrôle de ces prestations intervenant en continu, le chiffre d'affaires de ces contrats est comptabilisé à l'avancement des coûts. Tant que le résultat du contrat ne peut être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires ne sera reconnu qu'à hauteur des coûts encourus.

Les marges prévisionnelles des contrats sont évaluées sur la base des prévisions de flux de trésorerie futurs qui tiennent compte des obligations et indices contractuels ainsi que d'autres paramètres internes au contrat retenus en utilisant des données historiques et/ou prévisionnelles.

Ces marges prévisionnelles sont revues régulièrement. Le cas échéant, les pertes à terminaison sur les contrats en cours sont provisionnées dès qu'elles sont prévisibles.

Les montants facturés aux clients, et donc encaissés la plupart du temps, qui n'ont pas encore été reconnus en chiffre d'affaires sont comptabilisés en passifs sur contrat (c'est à dire produit constaté d'avance) à la clôture. A contrario, le chiffre d'affaires comptabilisé qui n'a pas encore donné lieu à facturation est enregistré au bilan en actifs sur contrat à la clôture.

— **Ventes de prestations de réparation de pièces et main-d'œuvre (Contrats régie/*« Time & Material »*)**

Ces prestations qui portent sur des moteurs, des équipements ou de cellules avion, une cellule avion correspondant à un avion hors moteurs et équipements sont en général de courte durée.

Elles constituent une obligation de performance unique. Le chiffre d'affaires est reconnu à l'avancement des coûts encourus.

— **Achats pour le compte de tiers**

Le Groupe achète également des équipements pour le compte de tiers. Dans cette situation, la méthode de reconnaissance du revenu est la suivante :

— lorsque le Groupe sert d'intermédiaire entre ses fournisseurs et ses clients finaux, le Groupe agit en tant qu'agent et constate alors la marge qui résulte de cette opération en chiffre d'affaires ;

— lorsque le Groupe met en place des accords de « *Sale & Lease back* », le Groupe constate un produit de cession ainsi qu'une valeur nette comptable.

4.7 Programme de fidélisation

Les compagnies du Groupe opèrent un programme commun de fidélisation client « Flying Blue » qui permet 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 (par exemple : sociétés de carte de crédit, chaînes hôtelières et loueurs de voitures). Ces *Miles* peuvent être échangés par les adhérents contre des voyages gratuits auprès d'Air France, KLM et leurs partenaires aériens ou d'autres services gratuits auprès de leurs partenaires non aériens.

Les *Miles* sont considérés comme un élément distinct d'une vente de billet 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, qui correspond à la probabilité d'utilisation des *Miles* par les adhérents, déterminée selon 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 :

— ventes de matériel aéronautique et cessions d'autres actifs ;
— résultats de cession de filiales et participations ;
— coûts de restructuration lorsque ceux-ci sont significatifs ;
— éléments significatifs et peu fréquents tels que 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 générée 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.

***Cash-flow* libre d'exploitation :** il correspond au flux net de trésorerie provenant de l'exploitation net des investissements corporels et incorporels auquel s'ajoutent les produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles. 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.

***Cash-flow* libre d'exploitation ajusté :** il correspond au *cash-flow* libre d'exploitation net du paiement des dettes de location.

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 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 font, par ailleurs, l'objet d'une dépréciation sur la base de la perte attendue. Le Groupe a opté pour la méthode de l'approche simplifiée concernant la dépréciation des créances clients. En effet, les processus automatisés de facturation et paiement des clients pour les activités Passage et Cargo limitent considérablement les risques de crédit. Par ailleurs, le Groupe a également recours à des assurances-crédit pour réduire le risque d'impayés qui peut exister en ce qui concerne les créances détenues sur les clients de l'activité Maintenance.

Le Groupe estime que l'évolution du risque de crédit des actifs financiers non courants depuis leur comptabilisation initiale est limitée en raison des critères en vigueur pour leur sélection (par exemple : type d'instrument, notation des contreparties, échéance). La dépréciation comptabilisée par le Groupe correspond au montant des pertes de crédit attendues sur les douze mois suivant la clôture.

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'instruments de capitaux propres 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.

L'évaluation des instruments de capitaux propres est soit en juste valeur par le compte de résultat soit en juste valeur par les autres éléments du résultat global. En effet :

- lorsque l'instrument de capitaux propres est considéré comme un investissement en trésorerie, c'est-à-dire qu'il est détenu à des fins de transaction monétaire, ses réévaluations sont enregistrées en « autres produits et charges financiers » ;
- lorsque l'instrument de capitaux propres est considéré comme un investissement en industrie, c'est-à-dire qu'il est détenu pour des raisons stratégiques (car il s'agit principalement de titres détenus dans des entreprises qui ont une activité proche de celle du Groupe), ses réévaluations sont enregistrées en « autres éléments du résultat global » non recyclables. Les dividendes sont comptabilisés en compte de résultat.

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 et crédit carbone.

Des contrats de change à terme et des options sont utilisés pour couvrir l'exposition au risque de change.

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 est couverte par des *swaps* ou des options sur *jet fuel*, *gasoil* ou *Brent*.

Enfin, le risque de crédit carbone est couvert par des achats à terme.

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 IFRS 9 « Instruments financiers ».

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 du dérivé 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.

Pour les options, seule la valeur intrinsèque est désignée comme instrument de couverture, la valeur temps étant exclue et considérée comme un coût de couverture. La variation de la juste valeur de la valeur temps de l'option est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global dans la mesure où elle se rattache à l'élément couvert. Elle est ensuite recyclée et affecte l'élément couvert lorsque celui-ci se réalise (si l'élément couvert est lié à une transaction) ou amortie sur la durée de la couverture (si l'élément couvert est lié à un intervalle de temps).

L'écart de valeur temps entre les options structurées non alignées et les options « vanilles » (*i.e.* alignées) correspondantes est comptabilisé en compte de résultat.

Pour les achats à terme, seule la composante spot est désignée comme instrument de couverture, la composante report/déport étant considérée comme un coût de couverture et comptabilisée de manière similaire à la valeur temps des options.

Le *basis spread* des *swaps* de devise est également exclu de l'instrument de couverture et est considéré comme un coût de couverture.

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 à la juste valeur par compte de résultat

Les actifs à la juste valeur par compte de résultat 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 selon la méthode du coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif. En application de ce principe, les primes de remboursement ou d'émissions éventuelles ainsi que les frais d'émission sont portés dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amortis en résultat financier sur la durée de vie des emprunts selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Hiérarchie des actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur

Le tableau présentant les actifs et passifs financiers par catégorie de valorisation (voir Note 36.4) répond aux exigences d'IFRS 7 amendée « Instruments financiers : informations à fournir ». Les justes valeurs à fournir sont classées selon une hiérarchie reflétant la nature des données de marché utilisées pour réaliser les évaluations.

Cette hiérarchie prévoit trois niveaux de juste valeur :

Niveau 1 : juste valeur calculée à partir de cours/prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques;

Niveau 2 : juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables telles que des prix d'actifs ou de passifs similaires ou des paramètres cotés sur un marché actif;

Niveau 3 : juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation reposant pour tout ou partie sur des données non observables telles que des prix sur un marché inactif ou la valorisation sur la base de multiples pour les titres non cotés.

4.12 *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 1er avril 2004, le *goodwill* est maintenu à son coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon les principes comptables français. Le classement et le traitement comptable des regroupements d'entreprises qui

ont eu lieu avant le 1er avril 2004 n'ont pas été modifiés à l'occasion de l'adoption des normes internationales au 1er avril 2004, conformément à la norme IFRS 1 « Première adoption des IFRS ».

Le *goodwill* est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Il est comptabilisé à l'actif du bilan.

Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur annuel ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause celle-ci. Les pertes de valeur enregistrées, comme décrit dans la Note 4.16, 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 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 4.16.

Depuis le 1er janvier 2012, les compagnies aériennes sont soumises aux règlementations du marché des ETS (Emission Trading Scheme), comme décrit dans la Note 4.22 et le paragraphe « Risques crédit carbone » de la Note 36.1. À ce titre, le Groupe doit acheter des quotas de CO_2 afin de compenser ses émissions. Le Groupe comptabilise les quotas de CO_2 en immobilisations incorporelles. Ces immobilisations sont non amortissables.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie sont amorties selon le mode linéaire, sur les périodes suivantes :

Logiciels 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.

Conformément à la norme IAS 23, 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 des avions 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 comprise entre 20 et 25 ans.

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 des avions (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

4.15 Contrats de location

Les contrats de location, tels que définis par la norme IFRS 16 « Contrats de location », sont comptabilisés au bilan, ce qui se traduit par la constatation :

— d'un actif qui correspond au droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat ;

— d'une dette au titre de l'obligation de paiement.

Ne sont pas éligibles à un traitement comptable selon la norme IFRS 16, les montages financiers qui présentent les caractéristiques suivantes :

— le loueur dispose d'une réserve de propriété légale servant de garantie de remboursement et de paiement des intérêts ;

— la compagnie a acquis initialement les appareils ou a pris une part prépondérante dans le processus d'acquisition auprès des constructeurs ;

— et il est (quasi) certain que les appareils seront acquis au terme du contrat de location au regard des conditions contractuelles.

Ces montages financiers étant des achats en substance d'actifs et non des locations, la dette correspondante est considérée comme une dette financière, au sens de la norme IFRS 9 et l'actif, comme une immobilisation aéronautique, conformément à la norme IAS 16.

Évaluation du droit d'utilisation des actifs

À la date de prise d'effet d'un contrat de location, le droit d'utilisation est évalué à son coût et comprend :

— le montant initial de la dette auquel sont ajoutés, s'il y a lieu, les paiements d'avance faits au loueur, nets le cas échéant, des avantages reçus du bailleur ;

— le cas échéant, les coûts directs initiaux encourus par le preneur pour la conclusion du contrat. Il s'agit des coûts marginaux qui n'auraient pas été engagés si le contrat n'avait pas été conclu ;

— les coûts estimés de remise en état et de démantèlement du bien loué selon les termes du contrat. À la date de comptabilisation initiale du droit d'utilisation, le preneur ajoute à ces coûts, le montant actualisé de la dépense de remise en état et/ou de démantèlement en contrepartie d'un passif ou d'une provision de restitution tel que décrit en Note 4.20. Ces coûts incluent notamment les obligations de maintenance au titre des moteurs et des cellules des avions.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée d'utilité des actifs sous-jacents (durée du contrat de location pour la composante loyer, heures de vol pour la composante relative à la maintenance des moteurs ou linéairement pour la composante maintenance de la cellule jusqu'à la date de prochaine grande visite).

Évaluation de la dette de loyer

À la prise d'effet du contrat, la dette de location est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des loyers sur la durée du contrat.

Les montants pris en compte au titre des loyers dans l'évaluation de la dette sont :

— les loyers fixes (y compris les loyers fixes en substance, c'est-à-dire que même s'ils contiennent une variabilité dans la forme, ils sont en substance inévitables) ;

— les loyers variables basés sur un taux ou un index en utilisant le taux ou l'index à la date de prise d'effet du contrat ;

— les paiements à effectuer par le preneur en vertu d'une garantie de valeur résiduelle ;

— les pénalités à verser en cas d'exercice d'une option de résiliation ou de non renouvellement du contrat, si la durée du contrat a été déterminée en faisant l'hypothèse que le preneur l'exercerait.

L'évolution de la dette liée au contrat de location est la suivante :

— elle est augmentée à hauteur des charges d'intérêts déterminées par application du taux d'actualisation à la dette, à l'ouverture de la période ;

— et diminuée du montant des paiements effectués.

La charge d'intérêts de la période ainsi que les paiements variables, non pris en compte lors de l'évaluation initiale de la dette, et encourus au cours de la période considérée, sont comptabilisés en charges.

Par ailleurs, la dette peut être ré-estimée dans les situations suivantes :

— révision de la durée de location ;

— modification liée à l'évaluation du caractère raisonnablement certain (ou non) de l'exercice d'une option ;

— ré-estimation relative aux garanties de valeur résiduelle ;

— révision des taux ou indices sur lesquels sont basés les loyers lorsque l'ajustement des loyers a lieu.

Typologie des contrats de location capitalisés

— **Contrats de location « Avion »**

Pour les contrats de location des avions remplissant les critères de capitalisation définis par la norme IFRS 16, la durée de location correspond à la période non résiliable de chaque contrat sauf si le Groupe est raisonnablement certain d'exercer les options de renouvellement prévues contractuellement. Ceci peut être le cas, par exemple, si des travaux importants d'aménagement des cabines ont été effectués alors que la durée résiduelle de location est significativement plus faible que la durée d'amortissement des aménagements des cabines. Le traitement comptable des obligations de maintenance des avions loués est décrit dans la Note 4.20.

Les contrats de location avions conclus par le Groupe n'incluent pas de clause de valeur garantie des actifs loués.

Le taux d'actualisation utilisé pour évaluer la dette de loyer correspond, pour chaque avion, au taux d'intérêt implicite induit par les éléments contractuels ainsi que des valeurs résiduelles de marché. En effet, ce taux peut être facilement calculé compte tenu de la disponibilité des données actuelles et futures concernant

la valeur des avions. Ce taux est recalculé à chaque renouvellement (prolongation) de contrat. Il donne une valeur actuelle cumulée des paiements minimaux au titre de la location et de la valeur résiduelle non garantie égale à la somme de la juste valeur de l'actif loué et des coûts directs initiaux du loueur.

La majeure partie des contrats de location d'avions étant libellés en dollar US, le Groupe a mis en place, à compter du 1er janvier 2018, une couverture de flux de trésorerie de son chiffre d'affaires en dollar US par la dette de location en dollar US. La réévaluation de sa dette de location au taux de clôture est ainsi comptabilisée en « autres éléments du résultat global ».

— **Contrats de location « Biens immobiliers »**

Le Groupe a identifié des contrats de location au sens de la norme pour les espaces loués dans ses *hubs*, les locations de bâtiments propres à l'activité maintenance, les salons dédiés dans les aéroports en dehors des *hubs* et les locations de bâtiments de bureaux. La durée de location correspond à la période non résiliable du contrat, la grande majorité des contrats ne comprenant pas d'options de renouvellement.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est déterminé, pour chaque bien, en fonction du taux marginal d'endettement à la date de commencement du contrat. Ce taux correspond au taux d'intérêt qu'obtiendrait le preneur, au commencement du contrat de location, pour emprunter sur une durée avec une garantie et dans un environnement économique similaires, les fonds nécessaires à l'acquisition de l'actif. Ce taux est obtenu par l'addition du taux des obligations d'État et du *spread* de crédit. Le taux des obligations d'État est spécifique à la localisation, la devise, la période et la duration. La détermination de la courbe de *spread* est basée sur des points de référence, chaque point constituant un financement d'actifs autres que les avions.

— **Contrats de location « Autres actifs »**

Les principaux contrats de location identifiés correspondent aux véhicules, à certains contrats de pools de pièces détachées et à des contrats de location de moteurs. La durée de capitalisation des loyers de location correspond à la période non résiliable du contrat, la grande majorité des contrats ne comprenant pas d'options de renouvellement. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est déterminé, pour chaque bien, en fonction du taux marginal d'endettement à la date de commencement du contrat (Cf. paragraphe « Biens immobilier » pour la détermination du taux d'endettement marginal).

Typologie des contrats de location non capitalisés

Le Groupe retient les deux exemptions prévues par la norme IFRS 16 qui permettent de ne pas comptabiliser au bilan : les contrats de courte durée et les contrats portant sur des actifs de faible valeur.

— **Contrats de location de courte durée**

Ces contrats ont une durée inférieure ou égale à douze mois. Au sein du Groupe, il s'agit principalement de contrats qui portent sur des locations :

— de surfaces dans les *hubs* du Groupe pour lesquels il existe une option de résiliation réciproque dans le respect d'un préavis inférieur ou égal à douze mois ;

— d'appartements pour les salariés expatriés du Groupe qui prévoient un préavis inférieur ou égal à douze mois ;

— de moteurs de rechange dont la durée est inférieure ou égale à douze mois.

— **Contrats de location portant sur des actifs de faible valeur**

Ces contrats concernent des locations pour lesquelles la valeur à neuf des actifs est inférieure ou égale à 5 000 dollars US. Au sein du Groupe, il s'agit notamment des contrats qui portent sur des locations d'imprimantes, de tablettes, d'ordinateurs portables et de téléphones portables.

Opérations de cession-bail

Le Groupe qualifie d'opérations de cession-bail, les opérations qui donnent lieu à une vente au sens de la norme IFRS 15. En particulier, une opération sera considérée comme une vente s'il n'y a pas d'option de rachat du bien à l'issue de la période de location.

— **Opération considérée comme une vente selon la norme IFRS 15**

Si la cession du bien par le vendeur-preneur ne constitue pas une vente au sens de la norme IFRS 15, le vendeur-preneur doit : (i) décomptabiliser l'actif sous-jacent, (ii) comptabiliser un droit d'utilisation correspondant à la quote-part conservée de la valeur nette comptable de l'actif cédé.

— **Opération non considérée comme une vente selon la norme IFRS 15**

Si la cession du bien par le vendeur-preneur ne constitue pas une vente au sens de la norme IFRS 15, le vendeur-preneur conserve à son actif le bien transféré et comptabilise à son passif une dette financière correspondant au prix de cession (reçu de l'acquéreur-bailleur).

4.16 Test de valeur d'actif

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles, le droit d'utilisation 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 et d'un taux de croissance reflétant les hypothèses de marché propres 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 : réseau, maintenance, loisirs et autres qui sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux d'entrée de trésorerie identifiables.

Lorsque la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée. La perte de valeur constatée sur une UGT est imputée en premier lieu sur le *goodwill*, le reliquat étant affecté aux autres actifs qui composent l'UGT au *prorata* de leur valeur nette comptable.

4.17 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.

4.18 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.

4.19 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 »).

4.20 Passifs et provisions de restitution pour avions loués

Le Groupe comptabilise des passifs et des provisions de restitution au titre des obligations de maintenance requises dans le cadre de la location des appareils auprès de loueurs. La constitution de ces passifs et provisions de restitution dépend du type d'obligations de maintenance à remplir avant la restitution de ces appareils aux loueurs : révisions et travaux de remise en état, reconstitution des potentiels de la cellule et du moteur. Par ailleurs, les provisions de restitution comprennent également des indemnités versées aux loueurs du fait de l'usure des pièces à durée de vie limitée présentes dans les moteurs.

Révisions et travaux de remise en état (ne dépendant pas de l'utilisation de l'avion)

Les coûts qui résultent des travaux devant être effectués juste avant la restitution de l'appareil aux loueurs tels que la peinture de la coque ou la révision (« Check C ») de l'appareil sont enregistrés en provisions de restitution dès le commencement du contrat. La contrepartie de ces provisions de restitution est comptabilisée en complément dans la valeur comptable du droit d'utilisation de l'avion à l'origine. Ce complément de droit d'utilisation est amorti sur la durée du contrat de location.

Reconstitution des potentiels de la cellule et du moteur (dépendant de l'utilisation de l'avion et de ses moteurs)

Les potentiels de la cellule et du moteur sont comptabilisés en complément dans le droit d'utilisation car ils sont considérés comme des composants à part entière, distincts des composants physiques que sont le moteur et la cellule. Ces composants correspondent à la contrepartie du passif de restitution, enregistré

pour sa totalité au commencement du contrat. Lorsque des événements de maintenance ayant pour but de reconstituer ces potentiels ont lieu, les coûts encourus sont capitalisés. Ces potentiels sont amortis sur la durée d'utilité des actifs sous-jacents (heures de vol pour la composante potentiels moteurs ou linéairement, jusqu'à la date de prochaine grande visite, pour la composante potentiel cellule).

Indemnisations relatives aux pièces à durée de vie limitée (pièces moteur)

L'approche par composant n'étant pas retenue pour les pièces à durée de vie limitée, les coûts liés à l'indemnisation du loueur sont provisionnés progressivement à mesure de leur utilisation pendant la durée du contrat de location et sur la base des données contractuelles (par exemple : coût d'une pièce à durée de vie limitée).

4.21 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 décaissement 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.

Le Groupe comptabilise les compensations clients en charges, c'est-à-dire en appliquant la norme IAS 37. Le Groupe considère qu'il s'agit d'une compensation légale pour indemniser les clients d'un dommage subi, qu'il y ait eu ou non reconnaissance du chiffre d'affaires.

4.22 Droit d'émission de gaz à effet de serre

Depuis le 1er janvier 2012, les compagnies aériennes sont entrées dans le périmètre des sociétés soumises aux quotas d'émission de CO_2.

En l'absence de normes IFRS ou d'interprétations relatives à la comptabilisation des droits d'émission de gaz à effet de serre, le Groupe a retenu le traitement comptable dit de « l'approche nette ».

Selon cette approche, les quotas sont comptabilisés en immobilisations incorporelles de la façon suivante :

- 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.

4.23 Frais d'augmentation de capital

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur les primes d'émission.

4.24 Impôts courants et 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 4.16).

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 CVAE 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 ».

4.25 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 1er janvier au 31 décembre 2018

Aucune acquisition ni cession significative n'a eu lieu au cours de la période close au 31 décembre 2018.

— Période du 1er janvier au 31 décembre 2017

Une nouvelle compagnie aérienne du nom de JOON a été créée dans le groupe Air France. Elle opère dans le segment « *low-cost* » du secteur « Réseau ». Son activité a débuté en novembre 2017.

En novembre 2017, la restructuration de la dette et des capitaux propres de Kenya Airways a été finalisée. Cela s'est traduit par une diminution de la participation du Groupe dans cette entité qui est passé de 26,73% à 7,76%, le Groupe a perdu son influence notable sur Kenya Airways. En conséquence, Kenya Airways n'est plus une entité mise en équivalence. Les titres détenus sont désormais présentés en actif financier.

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 :

Réseau : Les revenus de ce secteur qui comprend le passage réseau et le cargo 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. Depuis fin 2017, l'activité de Joon contribue à la performance des revenus de ce secteur. 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, ainsi que les 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 cargo correspondent essentiellement à la vente de capacité à d'autres transporteurs et aux transports de marchandises effectués pour le Groupe par des compagnies aériennes tiers.

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'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 2018 (en millions d'euros)	Réseau	Maintenance	Transavia	Autres	Non répartis	Total
Chiffre d'affaires total	22 983	4 349	1 618	247	-	29 197
Chiffre d'affaires intersecteurs	(40)	(2 429)	(7)	(209)	-	(2 685)
Chiffre d'affaires externe	**22 943**	**1 920**	**1 611**	**38**	**-**	**26 512**
EBITDA [1]	3 305	509	365	38	-	4 217
Résultat d'exploitation courant	994	195	139	4	-	1 332
Résultat des activités opérationnelles	949	198	140	33	-	1 320
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	1	2	-	12	-	15
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(697)	(697)
Impôts	-	-	-	-	(227)	(227)
Résultat net des activités poursuivies	**950**	**200**	**140**	**45**	**(924)**	**411**
Amortissements de l'exercice	(2 228)	(310)	(209)	(34)	-	(2 781)
Autres éléments non monétaires	(212)	3	(85)	(30)	47	(277)
Total actifs	**16 769**	**4 051**	**1 483**	**495**	**6 259**	**29 057**
Passifs sectoriels	9 632	1 537	822	33	4 069	16 093
Dettes financières, dettes de loyers, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	12 964	12 964
Total passifs	**9 632**	**1 537**	**822**	**33**	**17 033**	**29 057**
Investissements corporels et incorporels	**2 002**	**407**	**193**	**151**	**5**	**2 758**

(1) Voir Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les actifs non répartis d'un montant de 6,2 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le Groupe. Ils comprennent notamment les trésoreries et équivalents de trésorerie pour 3,6 milliards d'euros, les actifs de retraite pour 0,3 milliard d'euros, les immobilisations financières pour 1.1 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,5 milliard d'euros, les impôts et taxes pour 0,2 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,5 milliard d'euros.

Les passifs sectoriels non répartis, d'un montant de 4,1 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel les provisions retraite pour 2,1 milliards d'euros, une partie des autres provisions pour 0,1 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,2 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,7 milliard d'euros.

Les dettes financières, les dettes de loyers, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

Période close au 31 décembre 2017 (retraité) [2] (en millions d'euros)	**Réseau**	**Mainte-nance**	**Transavia**	**Autres**	**Non répartis**	**Total**
Chiffre d'affaires total	22 626	4 155	1 438	250	-	28 469
Chiffre d'affaires intersecteurs	(41)	(2 354)	(2)	(208)	-	(2 605)
Chiffre d'affaires externe	**22 585**	**1 801**	**1 436**	**42**	**-**	**25 864**
EBITDA [1]	3 915	494	326	28	-	4 763
Résultat d'exploitation courant	1 555	252	118	(2)	-	1 923
Résultat des activités opérationnelles	(351)	251	116	-	-	16
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	-	4	-	17	-	21
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	113	113
Impôts	-	-	-	-	21	21
Résultat net des activités poursuivies	**(351)**	**255**	**116**	**17**	**134**	**171**
Amortissements de l'exercice	(2 256)	(276)	(193)	(31)	-	(2 756)
Autres éléments non monétaires	(1 769)	32	54	467	135	(1 081)
Total actifs	**16 776**	**3 775**	**1 469**	**316**	**7 627**	**29 963**
Passifs sectoriels	9 080	1 328	680	33	4 185	15 306
Dettes financières, dettes de loyers, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	14 657	14 657
Total passifs	**9 080**	**1 328**	**680**	**33**	**18 842**	**29 963**
Investissements corporels et incorporels (activités poursuivies)	**1 696**	**455**	**268**	**143**	**-**	**2 562**

(1) Voir Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.
(2) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

Les actifs non répartis d'un montant de 7,6 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le Groupe. Ils comprennent notamment les trésoreries et équivalents de trésorerie pour 4,7 milliards d'euros, les actifs de retraite pour 0,6 milliard d'euros, les immobilisations financières pour 1,1 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,4 milliard d'euros, les impôts et taxes pour 0,1 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,7 milliard d'euros.

Les passifs sectoriels non répartis, d'un montant de 4,2 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel les provisions retraite pour 2,2 milliards d'euros, une partie des autres provisions pour 0,2 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,4 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,4 milliard d'euros.

Les dettes financières, les dettes de loyers, 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 2018

(en millions d'euros)	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)	Total
Réseau	6 235	2 446	4 782	1 051	571	2 083	3 143	1 421	21 732
Autres recettes réseau	419	204	220	68	20	155	75	50	1 211
Total réseaux	**6 654**	**2 650**	**5 002**	**1 119**	**591**	**2 238**	**3 218**	**1 471**	**22 943**
Transport Transavia	718	766	93	2	11	2	5	2	1 599
Transavia – autres recettes	3	-	-	-	-	-	9	-	12
Total Transavia	**721**	**766**	**93**	**2**	**11**	**2**	**14**	**2**	**1 611**
Maintenance	1 044	764	26	-	-	2	84	-	1 920
Autres	10	28	-	-	-	-	-	-	38
Total	**8 429**	**4 208**	**5 121**	**1 121**	**602**	**2 242**	**3 316**	**1 473**	**26 512**

Période close au 31 décembre 2017 (retraité) (1)

(en millions d'euros)	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)	Total
Réseau	6 196	2 265	4 731	1 110	579	2 068	3 141	1 465	21 555
Autres recettes réseau	375	191	177	63	18	100	64	42	1 030
Total réseaux	**6 571**	**2 456**	**4 908**	**1 173**	**597**	**2 168**	**3 205**	**1 507**	**22 585**
Transport Transavia	568	721	111	2	10	3	5	2	1 422
Transavia – autres recettes	5	-	-	-	-	-	9	-	14
Total Transavia	**573**	**721**	**111**	**2**	**10**	**3**	**14**	**2**	**1 436**
Maintenance	991	698	23	-	-	-	89	-	1 801
Autres	14	28	-	-	-	-	-	-	42
Total	**8 149**	**3 903**	**5 042**	**1 175**	**607**	**2 171**	**3 308**	**1 509**	**25 864**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

Chiffre d'affaires externe du transport aérien par destination

Période close au 31 décembre 2018

(en millions d'euros)	France métropolitaine	Europe (hors France) Afrique du Nord	Antilles, Caraïbes, Guyane Océan indien	Afrique (hors Afrique du Nord) Moyen-Orient	Amérique du Nord, Mexique	Amérique du Sud (hors Mexique)	Asie Nouvelle-Calédonie	Total
Réseau	1 734	4 804	1 617	2 860	4 616	2 231	3 870	21 732
Transport Transavia	24	1 459	-	116	-	-	-	1 599
Total	**1 758**	**6 263**	**1 617**	**2 976**	**4 616**	**2 231**	**3 870**	**23 331**

Période close au 31 décembre 2017 (retraité) [1]

(en millions d'euros)	France métropolitaine	Europe (hors France) Afrique du Nord	Antilles, Caraïbes, Guyane Océan indien	Afrique (hors Afrique du Nord) Moyen-Orient	Amérique du Nord, Mexique	Amérique du Sud (hors Mexique)	Asie Nouvelle-Calédonie	Total
Réseau	1 798	4 699	1 640	2 971	4 506	2 147	3 794	21 555
Transport Transavia	23	1 345	-	54	-	-	-	1 422
Total	**1 821**	**6 044**	**1 640**	**3 025**	**4 506**	**2 147**	**3 794**	**22 977**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

NOTE 7. CHARGES EXTERNES

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017 retraité [1]
Carburant avions	**4 958**	4 507
Affrètements aéronautiques	**577**	515
Redevances aéronautiques	**1 893**	1 905
Commissariat	**783**	784
Achat d'assistance en escale	**1 948**	1 753
Achats et consommations d'entretien aéronautique	**2 413**	2 327
Frais commerciaux et de distribution	**1 034**	935
Autres frais	**1 618**	1 462
Total	**15 224**	**14 188**
Hors carburant	**10 266**	9 681

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

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 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017 retraité (1)
Salaires et traitements	**5 328**	5 192
Autres charges sociales	**1 097**	1 066
Charges de retraite à cotisations définies	**670**	597
Charges de retraite à prestations définies	**219**	226
Coûts du personnel intérimaire	**241**	192
Charge d'intéressement	**191**	324
Autres	**13**	23
Total	**7 759**	**7 620**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

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 ».

Au 31 décembre, 2017, la ligne « Autres » inclut un montant de 27 millions d'euros relatif à la rémunération en action des pilotes de KLM.

Effectifs moyens de la période

Période du 1er janvier au 31 décembre	2018	2017
Pilotes	**7 983**	7 746
Personnel navigant commercial	**21 973**	21 502
Personnel au sol	**51 570**	51 347
Personnel intérimaire	**3 188**	2 927
Total	**84 714**	**83 522**

NOTE 9. AMORTISSEMENTS, DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017 retraité (1)
Amortissements		
Immobilisations incorporelles	**160**	140
Immobilisations aéronautiques	**1 160**	1 254
Autres immobilisations corporelles	**195**	194
Droits d'utilisation	**1 266**	1 168
	2 781	**2 756**
Dépréciations et provisions		
Stocks	**2**	9
Créances	**43**	3
Provisions	**59**	72
	104	**84**
Total	**2 885**	**2 840**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

Les variations d'amortissements des immobilisations sont présentées dans les notes 16, 18, et celles sur les droits d'utilisation en Note 20.

Les variations des dépréciations relatives aux stocks et aux créances sont présentées dans les Notes 24, 25 et 26.

Les mouvements au bilan du poste « provisions » sont détaillés dans la Note 30.

NOTE 10. AUTRES PRODUITS ET CHARGES

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017 retraité
Production capitalisée	**906**	923
Exploitation conjointe de lignes	**(57)**	(108)
Couverture sur flux d'exploitation *(change)*	**(16)**	10
Autres	**18**	37
Total	**851**	**862**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

NOTE 11. AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017
Charges de restructuration	**(19)**	(24)
Modification des plans de retraite	**(5)**	(1 889)
Amende Cargo	**(8)**	(60)
Résultat sur cession de filiales et participations	**-**	3
Autres	**16**	45
Autres produits et charges non courants	**(16)**	**(1 925)**

Période close au 31 décembre 2018

Charges de restructuration

Ce poste comprend principalement une nouvelle provision relative à un plan de départ volontaire concernant le personnel navigant de KLM.

Modification des régimes de retraite au Royaume-Uni

En 2018, la Haute Cour de justice du Royaume-Uni a rendu son jugement sur l'affaire de la Lloyds Bank, disposant que dans le cadre des régimes de retraite au Royaume-Uni, la retraite minimum garantie (*Guaranteed Minimum Pension – GMP*) doit être identique pour les hommes et les femmes. Le Groupe compte deux plans de retraite au Royaume-Uni pour lesquels une réévaluation a été réalisée par un cabinet d'actuariat. Une charge exceptionnelle de 5 millions d'euros a été comptabilisée en 2018, correspondant au complément de cotisations de retraite à prestations définies.

Amende Cargo

La provision pour amende cargo a été ajusté pour un montant net de (8) millions d'euros.

Autres cessions d'actifs

Les autres cessions se composent principalement de la vente immobilière de Vilgénis en région parisienne, et des activités de Jet Center basées à l'aéroport d'Amsterdam Schiphol.

Période close au 31 décembre 2017

Charges de restructuration

Ce poste comprenait principalement une dotation complémentaire sur le plan de départ volontaire d'Air France et les coûts liés à la fermeture de la base de Transavia à Munich depuis octobre 2017.

Changement sur les plans de retraite

En 2016, le Conseil d'administration du plan de pension des pilotes de KLM avait décidé de couvrir la réversion en ajoutant 2 années supplémentaires de cotisation. En 2017, le Ministère des Finances néerlandais avait refusé la validation de ce changement sans l'approbation formelle de tous les conjoints. En conséquence, le taux de cotisation avait été revu à la baisse, passant de 1,28% à 1,11% à partir du 1er juillet 2017. L'impact s'était traduit par un profit de 15 millions d'euros.

En août 2017, KLM et les syndicats avaient accepté de modifier le régime de retraite pour le personnel navigant aux Pays-Bas. Cette modification de régime de retraite était considérée comme un régime collectif à cotisations définies et avait entrainé la décomptabilisation de l'actif de retraite. L'actif de retraite, basé sur les hypothèses actuarielles au 1er août 2017, s'élevait à 311 millions d'euros. L'impact de la décomptabilisation de cet actif correspondait à une perte de 311 millions d'euros.

En décembre 2017, KLM et le syndicat des pilotes ont accepté de modifier le régime de retraite des pilotes. Ce plan modifié se qualifiait comme un régime collectif à cotisations définies et cette modification a conduit à la décomptabilisation de l'actif de retraite. Cet actif de retraite, basé sur des hypothèses actuarielles spécifiques au 15 décembre 2017, s'élevait à 1 399 millions d'euros. Dans le cadre de cet accord, KLM a versé une cotisation additionnelle de 194 millions d'euros, dont 120 millions d'euros ont été payés en 2017 et 74 millions d'euros en 2018, à la caisse de retraite. L'impact de la décomptabilisation de cet actif et du paiement de la cotisation additionnelle correspondait à une perte de 1 593 millions d'euros.

Amende Cargo

La provision pour amende cargo a été ajustée pour un montant net de (60) millions d'euros.

Autres

Depuis le 16 novembre 2017, la société Kenya Airways n'est plus une société mise en équivalence et a été reclassée en actif financier à la juste valeur par le biais du compte de résultat. La ligne « Autres » inclut principalement la réévaluation à la juste valeur des 7,76% détenus dans Kenya Airways, le recyclage de la réserve de conversion et la valeur nette de la paire de *slot* à l'aéroport de London Heathrow. L'opération a généré un gain de 43 millions d'euros (se référer à la Note 23).

NOTE 12. COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017 retraité (1)
Produits des valeurs mobilières de placement	**3**	6
Autres produits financiers	**36**	28
Produits financiers	**39**	**34**
Intérêts sur dettes financières	**(141)**	(189)
Intérêts sur dettes de loyers	**(293)**	(330)
Intérêts intercalaires capitalisés et autres éléments non monétaires	**(20)**	(34)
Autres charges financières	**(11)**	(17)
Coût de l'endettement financier brut	**(465)**	**(570)**
Coût de l'endettement financier net	**(426)**	**(536)**
Résultat de change	**(191)**	803
Instruments financiers et variation de juste valeur des titres revalorisés par le résultat	**55**	(17)
Dotation nette aux provisions	**(5)**	1
Autres produits et charges financiers divers	**(130)**	(138)
Autres produits et charges financiers	**(271)**	**649**
Total	**(697)**	**113**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

Coût de l'endettement financier net

Les produits financiers sont principalement constitués des produits d'intérêts des actifs financiers reconnus au taux d'intérêt effectif et des plus-values de cession des actifs financiers classés à la juste valeur par compte de résultat.

Résultat de change

Au 31 décembre 2018, le résultat de change inclut principalement une perte de change sur les passifs et provisions de restitution des avions loués en dollar US de 100 millions d'euros et une perte de change de 101 millions d'euros liée à la dette financière, dont 56 millions d'euros au titre du yen japonais et 46 millions d'euros au titre du dollar US.

Au 31 décembre 2017, le résultat de change inclut principalement un gain de change de 778 millions d'euros liés au dollar US, dont 482 millions d'euros au titre de la dette de loyers et 240 millions d'euros au titre des passifs et provisions de restitution des avions loués ainsi qu'un gain de change sur la dette financière en yen à hauteur de 78 millions d'euros.

Instruments financiers et variation de juste valeur des titres couverts

Au 31 décembre 2018, ce poste comprend principalement un gain dû à la variation de juste valeur des actions Amadeus et du *collar* pour un montant de 12 millions d'euros et un gain sur la valeur temps non alignée des options dissymétriques à barrière pour un montant de 41 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, ce poste comprend principalement un gain dû à la variation de juste valeur des actions Amadeus pour un montant de 30 millions d'euros et à une perte sur la valeur temps non alignée des options dissymétriques à barrière pour un montant de 44 millions d'euros.

Autres produits et charges financiers divers

Au 31 décembre 2018, cette ligne comprend les effets de désactualisation des provisions à long terme à hauteur de 120 millions d'euros (contre 129 millions d'euros au 31 décembre 2017).

NOTE 13. IMPÔTS

13.1 Charge d'impôt

La charge d'impôts courants et d'impôts différés se décomposent comme suit :

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017 retraité (1)
(Charge)/produit d'impôt courant	**(23)**	**(32)**
Variation des différences temporaires	**(45)**	(26)
Impact de la CVAE	**3**	3
(Utilisation/désactivation)/activation des déficits fiscaux	**(162)**	76
(Charge)/produit d'impôt différé des activités poursuivies	**(204)**	**53**
Total	**(227)**	**21**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

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 7 ans, en cohérence avec la visibilité opérationnelle du Groupe.

La Loi de Finances 2018, votée en décembre 2017, prévoit une baisse du taux d'impôt progressive sur les sociétés à 25,83% applicable au Groupe fiscal français en 2022. 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 15 millions d'euros en 2017.

— Groupe fiscal néerlandais

Aux Pays-Bas, les déficits fiscaux sont reportables sur une durée de 9 ans, sans limitation dans le montant de récupération imputable chaque année.

Au 31 décembre 2018, l'horizon de recouvrabilité des pertes fiscales est de 1 an.

13.2 Impôts différés comptabilisés dans les capitaux propres (part de la société mère)

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017 retraité (1)
Autocontrôle	**-**	**-**
Coupons sur titres subordonnés	**13**	**13**
Éléments recyclables du résultat global	**270**	**(57)**
Gains et pertes liés aux couvertures de trésorerie	**270**	(57)
Éléments non recyclables du résultat global	**49**	**(221)**
Instruments de capitaux propres	**-**	-
Retraites	**49**	(221)
Total	**332**	**(265)**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

13.3 Taux effectif d'impôt

L'écart entre le taux d'imposition en France et le taux effectif d'impôt s'explique comme suit :

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017 retraité (1)
Résultat avant impôt	**623**	129
Taux d'impôt applicable en France	**34,43%**	34,43%
Impôt théorique selon le taux d'imposition en vigueur en France	**(214)**	(44)
Différence de taux d'imposition en France/étranger	**78**	(66)
Éléments non déductibles ou non imposables	**1**	(13)
Variation des actifs d'impôts différés non reconnus	**(88)**	171
Impact du changement de taux d'impôt	**-**	(15)
Impact de la CVAE	**(11)**	(15)
Autres	**7**	3
Impôt	**(227)**	**21**
Taux d'impôt réel	**36,5%**	-16,0%

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

Le taux d'impôt en vigueur en France à échéance 2018 s'élève à 34,43% contre 44,43% en 2017. L'année précédente, il incluait une taxe additionnelle exceptionnelle de 10% en vigueur uniquement sur l'exercice 2017.

L'impôt différé a été calculé en fonction de l'échéancier de reversement et du taux d'impôt applicable à chacune des échéances. La loi de Finance 2018 prévoit en effet une baisse de taux d'impôt progressive sur les sociétés de 34,34% à 25,83% applicable au Groupe fiscal français en 2022. L'impact de ce changements 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)	1er janvier 2018 retraité (1)	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en autres éléments du résultat global	Reclassement et autres	31 décembre 2018
Immobilisations aéronautiques	(1 235)	27	-	-	**(1 208)**
Droits d'utilisation	(1 650)	102	-	520	**(1 028)**
Actifs de retraite	(76)	(24)	59	-	**(41)**
Dettes financières	740	(24)	-	(2)	**727**
Dettes de loyers	1 405	(163)	23	(410)	**855**
Titres de transport émis non utilisés	202	18	-	(49)	**171**
Débiteurs et créditeurs divers	(52)	(58)	246	6	**142**
Provisions	400	69	(6)	(57)	**406**
Autres	(242)	11	(3)	(14)	**(248)**
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	913	(162)	-	13	**764**
Impôts différés actif/(passif) nets	**405**	**(204)**	**319**	**7**	**540**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

(en millions d'euros)	1er janvier 2017 retraité (1)	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en autres éléments du résultat global	Reclassement et autres	31 décembre 2017 retraité (1)
Immobilisations aéronautiques	(1 189)	(30)	(16)	-	(1 235)
Droits d'utilisation	(1 598)	255	-	(307)	(1 650)
Actifs de retraite	(315)	436	(197)	-	(76)
Dettes financières	787	(69)	-	22	740
Dettes de loyers	1 589	(491)	-	307	1 405
Titres de transport émis non utilisés	248	(46)	-	-	202
Débiteurs et créditeurs divers	(48)	39	(43)	-	(52)
Provisions	576	(169)	(6)	(1)	400
Autres	(273)	52	(16)	(5)	(242)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	838	76	-	(1)	913
Impôts différés actif/(passif) nets	**615**	**53**	**(278)**	**15**	**405**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

— Groupe fiscal français.

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale française s'élèvent à 693 millions d'euros au 31 décembre 2018, avec pour base 5 039 millions d'euros. Au 31 décembre 2017, le montant s'élevaient à 669 millions d'euros avec pour base 4 864 millions d'euros. L'augmentation des impôts différés activés au titre des déficits reportables s'explique principalement par l'entrée de Transavia France dans le Groupe fiscale français à compter du 1 janvier 2018.

La position globale d'impôts différés sur le Groupe fiscal français est un actif net de 527 millions d'euros.

— Groupe fiscal néerlandais

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale néerlandaise s'élèvent à 60 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 196 millions d'euros au 31 décembre 2017, avec pour base respective 241 millions d'euros et 786 millions d'euros.

13.5 Actifs d'impôt différé non reconnus

	31 décembre 2018		31 décembre 2017 retraité (1)	
(en millions d'euros)	Base	Impôt	Base	Impôt
Différences temporelles déductibles	**887**	**229**	910	234
Pertes fiscales	**4 947**	**1 278**	4 608	1 187
Total	**5 834**	**1 507**	**5 518**	**1 421**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

— **Groupe fiscal français.**

Au 31 décembre 2018, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés se traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 1 497 millions d'euros (soit une base de 5 780 millions d'euros), dont 1 272 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 225 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions restructuration et retraites).

Au 31 décembre 2017, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés s'était traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 1 411 millions d'euros (soit une base de 5 464 millions d'euros), dont 1 181 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 230 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions restructuration et retraites).

— **Groupe fiscal néerlandais**

Au 31 décembre 2018, le Groupe fiscal néerlandais n'a pas d'impôt différé actif non reconnu.

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 pas aux groupes fiscaux, ainsi qu'aux déficits reportables de certaines filiales du Groupe du Royaume-Uni et des États-Unis.

NOTE 14. RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION

14.1 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)	2018	2017 retraité [1]
Résultat net – propriétaires de la société mère	**409**	163
Résultat net des activités poursuivies – propriétaires de la société mère	**409**	171
Résultat net des activités non poursuivies – propriétaires de la société mère	**-**	(8)
Coupons sur titres subordonnés	**(37)**	(25)
Résultat net de base – propriétaires de la société mère	**372**	138
Résultat net de base des activités poursuivies – propriétaires de la société mère	**372**	146
Résultat net de base des activités non poursuivies – propriétaires de la société mère	**-**	(8)

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

Le résultat par action avant dilution (résultat de base par action) correspond au résultat net, rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen pondéré de titres autodétenus.

— **Résultats retenus pour le calcul du résultat dilué par action**

Exercice clos au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017 retraité [1]
Résultat net de base – propriétaires de la société mère	**372**	138
Résultat net de base des activités poursuivies – propriétaires de la société mère	**372**	146
Résultat net de base des activités non poursuivies – propriétaires de la société mère	**-**	(8)
Résultat net – propriétaires de la société mère *(retenu pour le calcul du résultat dilué par action)*	**372**	138

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de l'effet potentiellement dilutif de tous les instruments de capitaux propres émis par la société, en particulier les options de souscription d'actions et les actions de performance. La dilution résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions ou d'actions de performance est déterminée selon la méthode définie par la norme IAS 33.

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 1er janvier au 31 décembre	2018	2017
Nombre moyen pondéré :		
— d'actions ordinaires émises	**428 634 035**	371 734 062
— d'actions propres achetées dans le cadre des plans d'options d'achat	**(1 116 420)**	(1 116 420)
— d'autres actions propres achetées	**(29 956)**	(31 678)
Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat de base par action	**427 487 659**	**370 585 964**
Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué par action	**427 487 659**	**370 585 964**

La variation du nombre d'actions est présenté en Note 28.1.

14.2 Instruments non dilutifs

Le groupe Air France-KLM ne possède aucun instrument non dilutif au 31 décembre 2018.

14.3 Instruments émis postérieurement à la clôture

Aucun instrument n'a été émis postérieurement à la clôture.

NOTE 15. *GOODWILL*

15.1 Détail des *goodwill*

Au 31 décembre

	2018			2017		
(en millions d'euros)	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette
Réseau	**196**	**-**	**196**	197	-	197
Maintenance	**25**	**(4)**	**21**	23	(4)	19
Total	**221**	**(4)**	**217**	**220**	**(4)**	**216**

15.2 Variation de la valeur nette des *goodwill*

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2018	2017
Solde en début de période	**216**	**218**
Variation de la conversion	**1**	(2)
Solde en fin de période	**217**	**216**

NOTE 16. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Marques et *slots*	Fichiers clients	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute				
Montant au 31 décembre 2016	**280**	**109**	**1 496**	**1 885**
Acquisitions	-	-	248	248
Cessions	-	-	(72)	(72)
Transfert	-	-	(36)	(36)
Montant au 31 décembre 2017	**280**	**109**	**1 636**	**2 025**
Acquisitions	-	-	253	253
Cessions	-	-	(66)	(66)
Transfert	-	-	(106)	(106)
Montant au 31 décembre 2018	**280**	**109**	**1 717**	**2 106**
Amortissements				
Montant au 31 décembre 2016	**(6)**	**(108)**	**(705)**	**(819)**
Amortissements de la période	-	-	(140)	(140)
Reprises sur cessions	-	-	21	21
Transfert	-	(1)	36	35
Montant au 31 décembre 2017	**(6)**	**(109)**	**(788)**	**(903)**
Amortissements de la période	-	-	(160)	(160)
Reprises sur cessions	-	-	45	45
Transfert	-	-	106	106
Montant au 31 décembre 2018	**(6)**	**(109)**	**(797)**	**(912)**
Valeur nette				
Au 31 décembre 2017	274	-	848	1 122
Au 31 décembre 2018	**274**	**-**	**920**	**1 194**
Dont :				
— activité Réseau	263			
— activité Autres	5			
— activité Maintenance	5			
— activité Cargo	1			

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées :

— des marques KLM et Transavia ainsi que des *slots* (créneaux de décollage/atterrissage) acquis par le Groupe dans le cadre de l'acquisition de KLM. Ces immobilisations ont des durées d'utilité indéfinies, l'utilisation escomptée par le Groupe étant, du fait de la nature propre de ces actifs, non bornée dans le temps ;

— de logiciels et capitalisation de développement informatiques.

NOTE 17. TEST DE VALEUR D'ACTIF

Au 31 décembre 2018

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 (se référer à la Note « règles et méthodes comptables »).

La valeur recouvrable des actifs des UGT a été déterminée par référence à la valeur d'utilité au 31 décembre 2018. Pour ces UGT, les tests ont été réalisés sur la base d'un plan cible à trois ans du Groupe, validé par la direction.

Les projections en matière de chiffre d'affaires (passages, loisirs et maintenance), de coûts et d'investissements sont fondées sur des hypothèses raisonnables et correspondent aux meilleures estimations de la Direction. Ces estimations reposent sur la projection du nombre de passagers, et des économies liées à la poursuite des plans d'économie mis en œuvre par le Groupe.

Le taux d'actualisation utilisé pour le test est le coût moyen pondéré du capital. Celui-ci s'élève à 6,3% à fin décembre 2018, contre 7,5% à fin décembre 2017.

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 évaluées au 31 décembre 2018. 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 2017

Au 31 décembre 2017, aucune dépréciation n'a été constatée sur les UGT du Groupe.

NOTE 18. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Immobilisations aéronautiques				Autres immobilisations corporelles					
(en millions d'euros)	Avions en pleine propriété	Actifs en cours de construction	Autres	Total	Terrains et constructions	Matériels et installations	Actifs en cours de construction	Autres	Total	Total
Valeur brute										
1er janvier 2017 retraité (1)	**15 432**	**590**	**1 875**	**17 897**	**2 591**	**1 210**	**115**	**921**	**4 837**	**22 734**
Acquisitions	420	1 384	16	1 820	13	24	153	34	224	**2 044**
Cessions	(1 160)	-	(179)	(1 339)	(25)	(9)	-	(16)	(50)	**(1 389)**
Couverture de change	-	371	-	371	-	-	-	-	-	**371**
Transfert	1 190	(1 434)	294	50	52	30	(93)	6	(5)	**45**
Écart de conversion	-	-	-	-	(1)	(4)	-	-	(5)	**(5)**
Autres	(127)	78	-	(49)	9	-	(19)	(2)	(12)	**(61)**
31 décembre 2017 retraité (1)	**15 755**	**989**	**2 006**	**18 750**	**2 639**	**1 251**	**156**	**943**	**4 989**	**23 739**
Acquisitions	344	1 873	35	2 252	24	46	157	47	274	**2 526**
Cessions	(1 134)		(171)	(1 305)	(60)	(25)		(36)	(121)	**(1 426)**
Couverture de change	-	(159)	-	(159)	-	-	-	-	-	**(159)**
Transfert	1 170	(1 671)	311	(190)	71	35	(126)	24	4	**(186)**
Écart de conversion	-	-	-	-	-	1	-	-	1	**1**
Autres	(34)	-	3	(31)	2	-	-	2	4	**(27)**
31 décembre 2018	**16 101**	**1 032**	**2 184**	**19 317**	**2 676**	**1 308**	**187**	**980**	**5 151**	**24 468**
Amortissements										
1er janvier 2017 retraité (1)	**(8 400)**		**(737)**	**(9 137)**	**(1 732)**	**(937)**		**(768)**	**(3 437)**	**(12 574)**
Amortissements de la période	(1 107)	-	(84)	(1 191)	(97)	(61)	-	(36)	(194)	**(1 385)**
Reprises sur cessions	1 115	-	95	1 210	23	8	-	16	47	**1 257**
Transfert	(74)	-	2	(72)	(5)	11	-	6	12	**(60)**
Écart de conversion	-	-		-	-	3	-		3	**3**
Autres	101	-	(25)	76	-	(1)	-	(1)	(2)	**74**
31 décembre 2017 retraité (1)	**(8 365)**	**-**	**(749)**	**(9 114)**	**(1 811)**	**(977)**	**-**	**(783)**	**(3 571)**	**(12 685)**
Amortissements de la période	(1 022)		(95)	(1 117)	(92)	(61)		(42)	(195)	**(1 312)**
Reprises sur cessions	1 059		116	1 175	58	24		35	117	**1 292**
Transfert	(60)		(1)	(61)	(1)	3			2	**(59)**
Écart de conversion				-					-	**-**
Autres	51		(84)	(33)		(1)			(1)	**(34)**
31 décembre 2018	**(8 337)**	**-**	**(813)**	**(9 150)**	**(1 846)**	**(1 012)**	**-**	**(790)**	**(3 648)**	**(12 798)**
Valeur nette										
31 décembre 2017 retraité (1)	7 390	989	1 257	9 636	828	274	156	160	1 418	**11 054**
31 décembre 2018	**7 764**	**1 032**	**1 371**	**10 167**	**830**	**296**	**187**	**190**	**1 503**	**11 670**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

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 38 de ces états financiers.

Les engagements d'achats d'immobilisations sont donnés dans les notes 37 et 38 de ces états financiers.

NOTE 19. 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)	2018	2017 retraité [1]
Acquisition d'immobilisations corporelles	**2 513**	2 304
Acquisition d'immobilisations incorporelles	**253**	248
Part des acquisitions non encore payée et intérêts intercalaires	**(8)**	10
Total	**2 758**	**2 562**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

NOTE 20. DROITS D'UTILISATION

Le tableau ci-de présente les droits d'utilisation par catégorie :

(en millions d'euros)	Avion	Maintenance	Terrains & constructions	Autres	Total
Valeur nette					
Au 1er janvier 2017 retraité [1]	**3 653**	**1 123**	**515**	**267**	**5 558**
Nouveau contrat		264	2	3	**269**
Modification de contrat	923	28	49	21	**1 021**
Transfert		26	5	(4)	**27**
Amortissement	(784)	(245)	(98)	(41)	**(1 168)**
Autres		17			**17**
Au 31 décembre 2017 retraité [1]	**3 792**	**1 213**	**473**	**246**	**5 724**
Nouveau contrat	27	118	249	34	**428**
Modification de contrat	99	71	2		**172**
Cessions	(1)	(4)		1	**(4)**
Transfert	(3)	169	6	35	**207**
Amortissement	(795)	(289)	(122)	(60)	**(1 266)**
Autres	18	(9)	(23)	(4)	**(18)**
Au 31 décembre 2018	**3 137**	**1 269**	**585**	**252**	**5 243**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

Les éléments de dettes de loyers sont disponibles en Note 32.

Le tableau ci-dessous présente les loyers qui résultent des contrats de location et de service non capitalisés [1] :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017
Loyers variables	**27**	21
Loyers court terme	**123**	111
Loyers faible valeur	**23**	19

(1) Voir Note 4.15 Contrats de location.

NOTE 21. TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Variations de la période

Le tableau ci-dessous présente la variation des titres de participation dans les entreprises associées et co-entreprises :

(en millions d'euros)	Maintenance	Commissariat aérien	Autres	Total
Valeur des titres au 31 décembre 2016	**49**	**218**	**25**	**292**
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	4	10	(4)	**10**
Distribution de dividendes	-	-	(6)	**(6)**
Variation de périmètre	1	-	1	**2**
Autres variations	2	(4)	5	**3**
Augmentation de capital	-	-	2	**2**
Écart de conversion	-	-	(2)	**(2)**
Valeur des titres au 31 décembre 2017	**56**	**224**	**21**	**301**
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	2	7	6	**15**
Distribution de dividendes	-	-	(4)	**(4)**
Variation de périmètre	-	-	-	**-**
Autres variations	-	-	(2)	**(2)**
Augmentation de capital	-	-	1	**1**
Écart de conversion	1	-	(1)	**-**
Valeur des titres au 31 décembre 2018	**59**	**231**	**21**	**311**

Maintenance

Aux 31 décembre 2018 et 2017, 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 42.2, 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 10 000 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.

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.

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 2018 sont les suivants :

Compte de résultat simplifié

Période du 1er janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)	2018	2017
Chiffre d'affaires	**863**	869
Résultat d'exploitation courant	***48***	*48*
Éléments non courant	**(2)**	(15)
Résultat des activités opérationnelles	***46***	*33*
Résultat financier	**-**	(1)
Résultat avant impôt	***46***	*32*
Impôt	**(18)**	(17)
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	**(13)**	4
Résultat net	**15**	**19**

Autres

Aux 31 décembre 2018 et 2017, 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 42.2.

NOTE 22. ACTIFS DE RETRAITE

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017
Solde en début de période	**590**	**1 462**
(Charge)/produit de la période	**(96)**	(1 789)
Paiement des cotisations au fonds	**84**	128
Revalorisation à la juste valeur	**(247)**	789
Solde en fin de période	**331**	**590**

L'analyse de ces actifs de pensions est présentée en Note 29.

NOTE 23. AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2018 Courant	2018 Non courant	2017 retraité [1] Courant	2017 retraité [1] Non courant
Instruments de capitaux propres				
Instruments de capitaux propres en juste valeur par résultat global	**-**	**89**	-	102
Instruments de capitaux propres en juste valeur par compte de résultat [2]	**-**	**301**	-	298
Actifs – Instruments de dettes à la juste valeur par résultat				
Valeurs mobilières de placement	**41**	**32**	41	32
Comptes de trésorerie nantis	**265**	**-**	269	-
Actifs financiers au coût amorti				
Obligations AAA	**5**	**517**	93	286
Dépôts liés aux contrats de location	**-**	**85**	-	86
Dépôts liés aux locations avec option d'achat avantageuse	**2**	**341**	9	333
Autres prêts et dépôts	**12**	**147**	9	130
Valeur brute	**325**	**1 512**	**421**	**1 267**
Dépréciation en début d'exercice	**-**	**(25)**	-	(22)
Dotation de l'exercice	**-**	**(5)**	-	(6)
Utilisation	**-**	**2**	-	9
Variation de périmètre	**-**	**-**	-	1
Autres	**-**	**3**	-	(7)
Dépréciation en fin d'exercice	**-**	**(25)**	**-**	**(25)**
Total	**325**	**1 487**	**421**	**1 242**

(1) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.
(2) Dont 301 millions d'euros d'actifs financiers nantis au 31 décembre 2018 contre 298 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Instrument de capitaux propres

(en millions d'euros)	Juste valeur	% intérêt	Capitaux propres	Résultat	Méthodologie de classement	Cours de bourse (en €)	Date de clôture
Au 31 décembre 2018							
Amadeus [1]	301	1,11%	ND [2]	ND [2]	Résultat	60,84	Décembre 2018
Alitalia-CAI	-	0,73%	ND [2]	ND [2]	Résultat Global	NA [3]	Décembre 2018
Kenya Airways [1]	33	7,76%	ND [2]	ND [2]	Résultat Global	0,07	Décembre 2018
Autres	56	-	-	-	-	-	-
Total	**390**						
Au 31 décembre 2017							
Amadeus [1]	298	1,11%	ND [2]	ND [2]	Résultat	60,11	Décembre 2017
Alitalia-CAI	-	0,73%	ND [2]	ND [2]	Résultat Global	NA [3]	Décembre 2017
Kenya Airways [1]	61	7,76%	ND [2]	ND [2]	Résultat Global	0,13	Décembre 2017
Autres	41	-	-	-	-	-	-
Total	**400**						

(1) Société cotée.
(2) Non disponible.
(3) Non applicable.

Aucun dividende n'a été payé par les sociétés mises en équivalence en 2018.

— Période close au 31 décembre 2017

Suite à une restructuration de la dette et des capitaux propres de Kenya Airways Ltd., la participation du Groupe est passée de 26,73% au 31 décembre 2016 à 7,76% au 31 décembre 2017. Le Groupe a perdu sa capacité à exercer une influence notable sur Kenya Airways en novembre 2017. De ce fait, Kenya Airways est devenu un actif financier à la juste valeur par le biais du compte de résultat. (Voir Note 11).

La participation dans Kenya Airways est considérée comme un investissement en industrie et la variation de la juste valeur est reconnue en autres éléments du résultat global.

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 2018, le montant des créances déléguées s'élève à 101 millions d'euros (contre 104 millions d'euros au 31 décembre 2017). L'emprunt associé s'élève à 79 millions d'euros aux 31 décembre 2018 (contre 81 au 31 décembre 2017).

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 et cargo.

Ces contrats s'appliquent à des créances nées en France et dans d'autres pays européens pour un montant cédé cumulé de 2,6 milliards d'euros à fin décembre 2018, contre 3,2 milliards au 31 décembre 2017.

La variation par rapport à l'exercice précédent est imputable à l'arrêt de l'affacturage sur les ventes des agences de voyages et des transitaires, à fin 2018, seules les ventes par carte de crédit donnent lieu à des cessions de créances.

NOTE 24. STOCKS ET ENCOURS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2018	2017
Pièces de rechanges aéronautiques	**654**	587
Autres approvisionnements	**127**	122
Encours de production	**14**	7
Valeur brute	**795**	**716**
Dépréciation en début d'exercice	**(159)**	(153)
Dotation de l'exercice	**(11)**	(14)
Reprise de dépréciation suite à des sorties et des cessions	**9**	5
Écart de conversion	**-**	1
Reclassement	**(1)**	2
Dépréciation en fin d'exercice	**(162)**	**(159)**
Valeur nette	**633**	**557**

NOTE 25. CRÉANCES CLIENTS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité (1)
Compagnies aériennes	**500**	391
Autres clients :		
— Réseau	**1 002**	1 122
— Maintenance	**716**	656
— Autres	**128**	109
Valeur brute	**2 346**	**2 278**
Dépréciation en début d'exercice	**(114)**	(85)
Dotation de l'exercice	**(49)**	(62)
Utilisation	**6**	23
Écart de conversion	**(1)**	2
Reclassement	**3**	8
Dépréciation en fin d'exercice	**(155)**	**(114)**
Valeur nette	**2 191**	**2 164**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

NOTE 26. AUTRES DÉBITEURS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2018 Courant	2018 Non courant	2017 retraité [1] Courant	2017 retraité [1] Non courant
Fournisseurs débiteurs	**97**	**-**	159	-
État (y compris créances d'impôt sociétés)	**247**	**-**	157	-
Instruments dérivés	**225**	**253**	490	206
Charges constatées d'avance	**239**	**-**	150	-
Débiteurs divers	**255**	**11**	288	33
Valeur brute	**1 063**	**264**	**1 244**	**239**
Dépréciation en début d'exercice	**(1)**	**-**	(1)	-
Dépréciation en fin d'exercice	**(1)**	**-**	**(1)**	**-**
Autres	**1 062**	**264**	**1 243**	**239**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

Au 31 décembre 2018, les instruments dérivés comprennent un montant de 173 millions d'euros relatifs à la couverture de change sur avions et 110 millions d'euros relatifs à la couverture de change sur la dette et l'opérationnel, contre 119 millions et 33 millions d'euros au 31 décembre 2017.

NOTE 27. TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET CONCOURS BANCAIRES

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2018	2017
SICAV (actifs – instruments de dettes)	**874**	2 261
Dépôts (actifs – instruments de dettes) et comptes à termes	**1 923**	1 772
Caisses et banques	**788**	640
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**3 585**	**4 673**
Concours bancaires	**(5)**	(6)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	**3 580**	**4 667**

NOTE 28. CAPITAUX PROPRES

28.1 Capital

Au 31 décembre 2018, le capital social est composé de 428 634 035 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.

La répartition du nombre d'actions en circulation est la suivante :

Au 31 décembre

(en nombre de titres)	2018	2017
En début de période	**428 634 035**	**300 219 278**
État français	**61 241 325**	61 241 325
Delta Air Lines, Inc.	**37 527 410**	37 527 410
China Eastern Airlines	**37 527 410**	37 527 410
Salariés et anciens employés	**16 758 690**	16 781 090
Actions détenues par le Groupe	**1 146 379**	1 146 376
Autres	**274 432 821**	274 410 424
En fin de période	**428 634 035**	**428 634 035**
Dont :		
— nombre de titres émis et payés	**428 634 035**	428 634 035
— nombre de titres émis et non payés	**-**	-

Le 3 octobre 2017, dans le cadre de l'augmentation de capital réservée, 37 527 410 actions nouvelles ont été émises suite à la participation en capital de la société Delta Air Lines, Inc. et 37 527 410 actions nouvelles ont été émises suite à la participation en capital de la société China Eastern Airlines. Ces actions nouvelles ont été émises avec une prime d'émission de 338 millions d'euros pour chacun des deux apports.

Par décision publiée le 16 octobre 2017, Air France-KLM a procédé au remboursement anticipé des OCEANE à échéance 15 février 2023. À cette occasion la quasi-totalité des porteurs d'OCEANE a demandé la conversion de leurs titres en actions. Un total de 53 359 937 actions nouvelles a été émis à ce titre, avec une prime d'émission de 496 million d'euros.

Après imputations des frais d'émission, l'augmentation nette de la prime d'émission, pour ces deux opérations, s'est établie à 1 168 millions d'euros. 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

Les Assemblées générales mixtes du 16 mai 2017 et du 15 mai 2018 ont autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée du 16 mai 2017 (soit jusqu'au 15 juillet 2019), à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM dans la limite d'un montant total de 214 millions d'euros en nominal.

Le 4 septembre 2017, les actionnaires réunis en Assemblée générale mixte ont délégué au Conseil d'administration la compétence de l'Assemblée générale pour décider deux augmentations de capital réservées. Le Conseil d'administration réuni le 4 septembre 2017, faisant usage de ces délégations, a décidé une augmentation de capital de 37 527 410 euros réservée à Delta Air Lines, Inc. et une augmentation de capital de 37 527 410 euros réservée à China Eastern Airlines. Ces deux augmentations de capital ont été réalisées le 3 octobre 2017, pour un montant nominal total de 75 054 820 euros.

Le montant nominal total de ces deux augmentations de capital est venu s'imputer sur le plafond nominal global de 214 millions d'euros de délégation d'augmentations de capital. Par conséquent, à ce jour, Air France-KLM ne dispose plus que d'un plafond nominal total de 138 945 180 pour l'émission des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM.

Répartition du capital et des droits de vote

Le capital et les droits de vote se répartissent de la façon suivante :

	En % du capital		En % des droits de vote	
Au 31 décembre	**2018**	**2017**	**2018**	**2017**
État français	**14**	14	**23**	23
Delta Air Lines, Inc.	**9**	9	**7**	7
China Eastern Airlines	**9**	9	**7**	7
Salariés et anciens salariés	**4**	4	**7**	7
Public	**64**	64	**56**	56
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).

28.2 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.

28.3 Actions d'auto-contrôle

	Actions d'auto-contrôle	
	En nombre	**En millions d'euros**
Au 31 décembre 2016	**1 149 203**	**(67)**
Variation de la période	(2 827)	
Au 31 décembre 2017	**1 146 376**	**(67)**
Variation de la période	-	-
Au 31 décembre 2018	**1 146 376**	**(67)**

L'ensemble de ces titres est classé en réduction des capitaux propres.

28.4 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%, disposaient d'une première option de remboursement en octobre 2020 au gré de l'émetteur.

Les titres 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 septembre 2018, Air France-KLM a annoncé le lancement d'une offre contractuelle de rachat portant sur tout ou partie de ses obligations perpétuelles. Le 12 septembre 2018, les résultats définitifs ont été communiqués. Des obligations pour un montant nominal de 194,5 millions ont été apportées à l'offre de rachat et acceptées. En sus de cette opération publique, un rachat sec de gré à gré additionnel d'un montant de 2,2 millions d'euros a été effectué au même prix. Par conséquent, le montant nominal des obligations restant en circulation après la réalisation de l'offre de rachat est de 403,3 millions d'euros.

Le 1er octobre 2018 et le 3 octobre 2017, Air France-KLM a payé un coupon de 37 millions d'euros relatif à cet instrument.

28.5 Réserves et résultat

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité [1]
Réserve légale	**70**	70
Réserves distribuables	**-**	15
Réserves sur engagements de retraite à prestations définies [2]	**(1 527)**	(1 386)
Réserves sur instruments dérivés [2]	**(309)**	222
Réserves sur instruments de capitaux propres [2]	**(19)**	56
Autres réserves	**(1 675)**	(1 833)
Résultat net – propriétaires de la société mère	**409**	163
Total	**(3 051)**	**(2 693)**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*
(2) Après impôt différé.

Au 31 décembre 2018, la réserve légale de 70 millions d'euros, représente 16% 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.

Les réserves sur instruments de couverture se décomposent de la manière suivante (avant effet d'impôt différé) :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité [1]	Variation de la part efficace	Coût de couverture	Recyclage	31 décembre 2018	Rubrique affectée par le recyclage
Carburant	468	(211)	(75)	(649)	**(467)**	Charges externes
Taux	(35)	1	3	13	**(18)**	Coût de l'endettement
Change	(25)	82	30	16	**103**	Autres produits et charges
Chiffre d'affaires	-	(126)	-	6	**(120)**	Chiffre d'affaires
Quotas EUA (European Emission Allowances)	13	(67)	-	-	**80**	
Autres	4		(4)	-	**-**	
Total	**425**	**(187)**	**(46)**	**(614)**	**(422)**	

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

NOTE 29. PROVISIONS RETRAITE

(en millions d'euros)	Avantages du personnel
Montant au 31 décembre 2016	**2 119**
dont non courant	*2 119*
Dotations de l'exercice	331
Reprises pour utilisation	(248)
Revalorisation à la juste valeur	12
Écart de conversion	(12)
Montant au 31 décembre 2017	**2 202**
dont non courant	*2 202*
Dotations de l'exercice	137
Reprises pour utilisation	(190)
Revalorisation à la juste valeur	(55)
Écart de conversion	1
Reclassement	3
Montant au 31 décembre 2018	**2 098**
dont non courant	*2 098*

La charge de retraite est enregistrée sur la ligne « Frais de personnel » à l'exception des changements de plans ayant un impact significatif qui sont présentés sur la ligne « Autres produits et charges non courants ».

Les réductions de plan, lorsqu'elles sont liées à une restructuration, sont également présentées en « autres produits et charges non courants ». Les modifications, réduction, et liquidations de régimes intervenus en 2017 et en 2018 sont détaillés en Note 29.3.

29.1 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 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 passe de 67 ans à 68 ans à compter du 1er janvier 2018.

Le régime est géré par un fonds de pension dont le Conseil d'administration se compose de membres nommés par l'employeur, les salariés et un expert externe depuis le 1er septembre 2018. 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.

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 1er 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 10 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 116,6% au 31 décembre 2018, contre 115,3% au 31 décembre 2017.

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. Le plan de recouvrabilité relatif au personnel au sol a été mis à jour en conséquence au 1er avril 2018. Si le seuil n'est pas atteint dans les 10 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 la cotisation de retraite.

Une réduction de cotisation est possible si l'indexation des rentes est entièrement financée. De plus, selon la réglementation néerlandaise sur les fonds de pension, 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 105 075 euros à compter du 1er janvier 2018, 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 pour le taux annuel d'accroissement des rentes 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 une part importante de l'impact potentiel de la sensibilité à une baisse du taux d'intérêt.

Régime des pilotes KLM – Pays-Bas

Au 31 décembre 2017, les syndicats de KLM et des pilotes KLM ont accepté de modifier le régime de retraite pour les pilotes KLM aux Pays-Bas. Cette modification de régime que l'on qualifie de régime collectif à cotisations définies a conduit à la décomptabilisation de l'actif de retraite.

Cet actif de retraite à la date de la transformation du plan, basé sur des hypothèses actuarielles spécifiques au 15 décembre 2017, s'élevait à 1 399 millions d'euros auquel s'ajoutait un montant additionnel dans le cadre de la transformation d'un montant de 194 millions d'euros (120 millions payé en 2017 et 74 millions en 2018). Ce montant d'un total de 1 593 millions d'euros est décomptabilisé en « autres produits et charges non courants » (Pour plus de détails, se référer à la Note 11).

Régime du personnel navigant commercial KLM – Pays-Bas

Au 31 août 2017, les syndicats de KLM et du personnel navigant commercial KLM ont accepté de modifier le régime de retraite pour le personnel navigant commercial KLM aux Pays-Bas. Cette modification de régime que l'on qualifie de régime collectif à cotisations définies a conduit à la décomptabilisation de l'actif de retraite.

Cet actif de retraite à la date de la transformation du plan basé sur des hypothèses actuarielles spécifiques au 1er août 2017, s'élevait à 311 millions d'euros. Il a été décomptabilisé en « autres produits et charges non courants » (Pour plus de détails, se référer à la Note 11).

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, ou un capital unique en fonction du montant de la rente mensuelle, calculés définitivement à partir des éléments connus au 31 décembre 1992 et exprimés en points. La valeur du point est revalorisée au 1er avril 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 2009, 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 2009, 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 17% 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 tant que la rente viagère garantie par l'assureur n'atteint pas 85% des prestations versées au titre du régime hors revalorisations futures. 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 a minima un taux de couverture de 50%. Le taux de couverture projeté à fin 2019 est de 52,16%.

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 2018, le plan du personnel au sol de KLM et les deux plans français présentés ci-avant représentent respectivement 71% et 19% de l'engagement du Groupe et 88% et 6% des actifs du Groupe.

29.2 Description des hypothèses actuarielles utilisées et sensibilités associées

Une évaluation actuarielle des engagements a été effectuée pour les clôtures au 31 décembre 2017 et 2018. 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 68 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	2018	2017
Zone euro – Duration 10 à 15 ans	**1,60%**	1,65%
Zone euro – Duration 15 ans et plus	**1,75%**	1,80%

- des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements.

  Les taux d'actualisation des différentes zones géographiques sont déterminés en fonction de la duration des régimes, en tenant compte de l'évolution moyenne des taux d'intérêt des obligations d'émetteurs de première catégorie observée sur les principaux indices disponibles. Dans certains pays où le marché relatif à ce type d'obligations n'est pas suffisamment important, le taux d'actualisation est déterminé en référence aux obligations d'état. La majeure partie des engagements du Groupe se situe dans la zone euro, où les taux d'actualisation retenus sont les suivants :

Au 31 décembre	2018	2017
Zone euro – Duration 10 à 15 ans	**1,45%**	1,25%
Zone euro – Duration 15 ans et plus	**1,85%**	1,90%

  Le taux de duration 10 à 15 ans concerne essentiellement les régimes situés en France tandis que le taux de duration 15 ans et plus concerne essentiellement le régime du personnel au sol KLM situés aux Pays-Bas.

- Des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle du coût des services.

  Depuis le 1er 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 2018, contre 1,20% au 31 décembre 2017 ;

  le taux de revalorisation des rentes (hors inflation) est de 1,14% pour le Groupe au 31 décembre 2018, contre 1,06% au 31 décembre 2017.

- 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 2018	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2017
Hausse de 25 bp du taux d'inflation	**240**	250
Diminution de 25 bp du taux d'inflation	**(230)**	(238)

Sensibilité à l'évolution du taux d'actualisation

(en millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2018	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2017
Hausse de 100 bp du taux d'actualisation	**(1 754)**	(1 793)
Diminution de 100 bp du taux d'actualisation	**2 284**	2 356

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 2018	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2017
Hausse de 25 bp du taux d'augmentation des salaires	**67**	73
Diminution de 25 bp du taux d'augmentation des salaires	**(63)**	(66)

Sensibilité à l'évolution du taux de revalorisation des rentes

(en millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2018	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2017
Hausse de 25 bp du niveau des rentes	**439**	451
Diminution de 25 bp du niveau des rentes	**(336)**	(352)

29.3 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 2018 et au 31 décembre 2017.

	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017		
(en millions d'euros)	Pays-Bas	France	Autres	Pays-Bas	France	Autres
Montant des engagements à l'ouverture de l'exercice	**8 346**	**2 277**	**889**	**17 994**	**2 211**	**950**
Coût des services	**120**	**70**	**13**	123	67	24
Charge d'intérêt	**155**	**28**	**22**	309	31	25
Cotisations des participants	**64**	**-**	**1**	162	-	1
Modifications de plans	**-**	**5**	**6**	(5)	6	(2)
Liquidations de régimes (principalement transformation des plans pilotes et personnel de cabine)	**-**	**-**	**-**	(9 875)	-	-
Prestations payées	**(256)**	**(101)**	**(38)**	(390)	(115)	(41)
Transfert de plans	**17**	**-**	**3**	-	-	-
Pertes (Gains) actuariels – hypothèses démographiques	**(100)**	**3**	**(17)**	-	(36)	(11)
Pertes (Gains) actuariels – hypothèses financières	**54**	**(41)**	**(29)**	163	105	9
Pertes (Gains) actuariels – écarts d'expérience	**(37)**	**(7)**	**(11)**	(135)	7	(27)
Écarts de conversion et autres	**1**	**-**	**(6)**	-	1	(39)
Montant des engagements à la clôture de l'exercice	**8 364**	**2 234**	**833**	**8 346**	**2 277**	**889**
dont engagement résultant de régimes intégralement ou partiellement financés	***8 152***	***2 148***	***763***	*8 151*	*2 199*	*788*
dont engagement résultant de régimes non financés	***212***	***86***	***70***	*195*	*78*	*101*
Valeur de marché des actifs affectés aux plans à l'ouverture de l'exercice	**8 667**	**650**	**583**	**19 259**	**657**	**582**
Rendement réel des actifs	**(161)**	**(32)**	**2**	1 155	23	37
Cotisations de l'employeur	**84**	**33**	**17**	247	39	17
Cotisations des participants	**64**	**-**	**1**	162	-	1
Liquidations de régimes (principalement transformation des plans pilotes et personnel de cabine)	**-**	**-**	**-**	(11 779)	-	(1)
Prestations payées par les actifs	**(171)**	**(61)**	**(29)**	(376)	(68)	(29)
Transfert de plans	**-**	**-**	**24**	-	-	-
Écarts de conversion et autres	**-**	**(1)**	**(6)**	(1)	(1)	(24)
Valeur de marché des actifs affectés aux plans, à la clôture de l'exercice	**8 483**	**589**	**592**	**8 667**	**650**	**583**
Montants reconnus au bilan [1] :						
Engagements financés d'avance	**330**	**-**	**1**	590	-	-
Engagements provisionnés	**(211)**	**(1 645)**	**(242)**	(269)	(1 627)	(306)
Montant net reconnu	**119**	**(1 645)**	**(241)**	**321**	**(1 627)**	**(306)**
Charge de la période :						
Coût des services	**120**	**70**	**13**	123	67	24
Charge d'intérêts nette	**(10)**	**20**	**7**	(27)	22	9
Modifications, liquidations et réductions de plans	**-**	**5**	**6**	1 899	6	(1)
Écarts actuariels reconnus en compte de résultat	**3**	**-**	**(1)**	(3)	1	-
Charge de la période	**113**	**95**	**25**	**1 992**	**96**	**32**

(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 2018**

Modification des régimes de retraite au Royaume-Uni

En 2018, la Haute Cour de justice du Royaume-Uni a rendu son jugement sur l'affaire de la Lloyds Bank, disposant que dans le cadre des régimes de retraite au Royaume-Uni, la retraite minimum garantie (*Guaranteed Minimum Pension – GMP*) doit être identique pour les hommes et les femmes. Le Groupe compte deux plans de retraite au Royaume-Uni pour lesquels une réévaluation a été réalisée par un cabinet d'actuariat. Une charge exceptionnelle de 5 millions d'euros a été comptabilisée en 2018, correspondant au complément de cotisations de retraite à prestations définies.

— **Au 31 décembre 2017**

Modification des régimes de retraite

Suite à une modification du plan de retraite des pilotes KLM concernant la réversion, le taux de cotisation a été revu à la baisse, passant de 1,28% à 1,11% à partir du 1er juillet 2017. L'impact s'est traduit par un profit de 15 millions d'euros enregistré en « autres produits et charges non courants ».

Les plans de retraite pour le personnel de cabine KLM et pour les pilotes KLM ont été transformés en plans à cotisation définie collectif respectivement au 1er août et au 15 décembre 2017. Cette transformation a entraîné la décomptabilisation des actifs liés à ces deux plans et s'est traduit par une charge, enregistrée en « autres produits et charges non courants » d'un montant de 1 904 millions d'euros (Pour plus de détails, se référer à la Note 11).

Variation de périmètre

Pas de variation de périmètre en 2018.

29.4 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 2018		Fonds investis au 31 décembre 2017	
	France	Pays-Bas	France	Pays-Bas
Actions	**31%**	**38%**	33%	40%
Obligations	**46%**	**52%**	47%	47%
Immobilier	**-**	**10%**	-	9%
Autres	**23%**	**0%**	20%	4%
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 zone Europe et États-Unis.

Les actifs de pension du Groupe ne comportent pas d'actifs occupés ou utilisés par le Groupe.

29.5 Sorties de trésorerie attendues et risques liés aux engagements de retraite

Les cotisations employeur à payer au titre des régimes de retraites à prestations définies long terme s'élèveront à 210 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. La duration moyenne pondérée de l'obligation est de 17 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 29.1.

Tel qu'indiqué dans ces descriptifs, le changement de règlementation fiscale aux Pays-Bas et le nouveau cadre réglementaire (FTK) ont été modifiés à compter du 1er 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 pour le personnel au sol de KLM, des ratios définis pour chacun des plans (ratios détaillés en Note 29.1).

Pour 2019, le risque de paiement supplémentaire concernant les plans du personnel au sol est atténué par les niveaux de solvabilité et le plan de recouvrabilité à 10 ans constatés depuis décembre 2018.

NOTE 30. PASSIFS ET PROVISIONS DE RESTITUTION POUR AVIONS LOUÉS ET AUTRES PROVISIONS

(en millions d'euros)	Passifs de restitution sur avions loués	Maintenance sur avions loués	Restructuration	Litiges	Autres	Total
Montant au 1er janvier 2017 retraité (1)	**1 929**	**633**	**277**	**432**	**123**	**3 394**
Dont :						
— non courant	1 820	628	-	424	76	**2 948**
— courant	109	5	277	8	47	**446**
Dotations de l'exercice	10	73	19	79	118	**299**
Reprises pour utilisation	(9)	(12)	(133)	(74)	(142)	**(370)**
Reprises de provisions devenues sans objet	(1)	(5)	(2)	(30)	7	**(31)**
Nouvelle location/Modification de location	28	-	-	-	-	**28**
Écart de conversion	(202)	(31)	-	-	(1)	**(234)**
Désactualisation	119	8	-	-	2	**129**
Reclassement	58	11	(2)	-	3	**70**
Montant au 31 décembre 2017 retraité (1)	**1 932**	**677**	**159**	**406**	**111**	**3 285**
Dont :						
— non courant	1 921	669	-	383	82	**3 055**
— courant	11	8	159	23	29	**230**
Dotations de l'exercice	6	80	34	26	131	**277**
Reprises pour utilisation	(8)	(20)	(140)	(33)	(126)	**(327)**
Reprises de provisions devenues sans objet	-	-	(5)	(6)	-	**(11)**
Nouvelle location/Modification de location	85	1	-	-	-	**86**
Écart de conversion	70	27	-	-	-	**97**
Désactualisation	92	23	-	-	6	**121**
Reclassement	-	5	-	-	(6)	**(1)**
Montant au 31 décembre 2018	**2 177**	**793**	**48**	**393**	**116**	**3 527**
Dont :						
— non courant	2 145	778	-	47	65	**3 035**
— courant	32	15	48	346	51	**492**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

Les mouvements de provision pour litiges ainsi que des autres provisions pour risques et charges impactant le compte de résultat sont enregistrés, selon leur nature, dans les différentes rubriques correspondantes du compte de résultat.

30.1 Provisions

30.1.1 Passifs et provisions de restitution pour avions loués

Les mouvements de passifs et provisions de restitution (réévaluation des coûts futurs et changement du taux d'actualisation) sont enregistrés dans les composants correspondant aux potentiels et travaux de remise en état des avions loués, présentés avec les droits d'utilisation. Les effets de désactualisation et de conversion des passifs et provisions de restitution en devises sont comptabilisés en « autres produits et charges financiers » *(voir Note 12)*.

Le taux d'actualisation utilisé pour le calcul de ces passifs et provisions de restitution d'avions loués, 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 6,0% au 31 décembre 2018, contre 4,6% au 31 décembre 2017.

30.1.2 Provisions pour restructuration

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).

Aux 31 décembre 2018 et 2017, 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.

30.1.3 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.

30.1.4 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 1er janvier 2009, ont été impliquées depuis février 2006 avec vingt-cinq autres compagnies aériennes dans des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs États concernant des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le secteur du fret aérien.

Au 31 décembre 2017, 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 de 11 opérateurs de fret aérien, incluant les compagnies du groupe Air France, KLM et Martinair, a été annulée par le Tribunal de l'Union Européenne le 16 décembre 2015 parce qu'elle contenait une contradiction concernant le périmètre exact des pratiques sanctionnées. La Commission européenne a adopté le 17 mars 2017 une nouvelle décision à l'encontre des opérateurs susvisés, dont Air France, KLM et Martinair. Le montant total des amendes imposées au titre de cette décision au niveau de groupe Air France-KLM est de 325 millions d'euros. Ce montant a été légèrement réduit de 15,4 millions d'euros par rapport à la première décision en raison du niveau inférieur de l'amende de Martinair pour des raisons techniques. Les entités du Groupe ont formé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union Européenne les 29 et 30 mai 2017. Le Groupe a maintenu une provision pour le montant total des amendes.

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. Ce montant est entièrement provisionné par le Groupe.

Le montant total des provisions constituées au 31 décembre 2018, s'élève à 328 millions d'euros pour l'ensemble des procédures n'ayant pas encore donné lieu à des décisions définitives.

30.1.5 Autres provisions

Les autres provisions comprennent principalement des provisions pour contrats déficitaires, des provisions pour la quote-part des émissions de CO_2 non couvertes par l'allocation de quotas gratuits et des provisions pour démantèlement de bâtiments.

30.2 Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour la plupart desquelles il n'a pas constitué de provisions dans ses états financiers, en conformité avec les règles comptables applicables. En effet, à ce stade des procédures, le Groupe n'est pas en mesure d'apprécier de manière fiable les risques financiers liés à la plupart de ces litiges.

30.2.1 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 initiale 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 et Corée), soit mises en cause dans le cadre d'appel en garantie par les autres opérateurs de fret assignés. 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.

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.

30.2.2 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.

30.2.3 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 30.1, 30.2, le Groupe n'a pas connaissance de litige, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, le patrimoine ou la rentabilité du Groupe, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

NOTE 31. DETTES FINANCIÈRES

Au 31 décembre

	2018			2017 retraité [1]		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Emprunt subordonné à durée indéterminée en yens	239	-	**239**	229		**229**
Emprunt subordonné à durée indéterminée en Francs suisses	333		**333**	315		**315**
Emprunts obligataires	1 131	-	**1 131**	1 128	500	**1 628**
Dettes de location financement avec option d'achat avantageuse	2 907	640	**3 547**	3 129	649	**3 778**
Autres emprunts	1 123	140	**1 263**	1 118	154	**1 272**
Intérêts courus non échus	-	46	**46**	-	75	**75**
Total – Dettes financières	**5 733**	**826**	**6 559**	**5 919**	**1 378**	**7 297**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

Variation de la dette financière

(en millions d'euros)	31 décembre 2017 retraité [1]	Émission de nouveaux emprunts	Variation non monétaire	Rembour-sement des emprunts	Variation de la conversion	Autres	31 décembre 2018
Emprunts subordonnés à durée indéterminée	544	-	-	-	27	1	**572**
Emprunts obligataires	1 628	1	-	(500)	16	(14)	**1 131**
Dettes de location financement avec option d'achat avantageuse	3 778	426	4	(735)	74	-	**3 547**
Autres emprunts	1 272	140	4	(165)	3	9	**1 263**
Intérêts courus non échus	75	-	-	-	-	(29)	**46**
Total	**7 297**	**567**	**8**	**(1 400)**	**120**	**(33)**	**6 559**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

(en millions d'euros)	1er janvier 2017 retraité [1]	Émission de nouveaux emprunts	Variation non monétaire	Rembour-sement des emprunts	Variation de la conversion	Autres	31 décembre 2017 retraité [1]
Emprunts subordonnés à durée indéterminée	600				(56)		544
Emprunts obligataires	2 153	16				(541)	1 628
Dettes de location financement avec option d'achat avantageuse	4 084	589	8	(691)	(68)	(144)	3 778
Autres emprunts	1 347	187	6	(332)	(11)	75	1 272
Intérêts courus non échus	89					(14)	75
Total	**8 273**	**792**	**14**	**(1 023)**	**(135)**	**(624)**	**7 297**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

31.1 Emprunts subordonnés à durée indéterminée

31.1.1 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en yens

L'emprunt subordonné à durée indéterminée en yen a été émis par KLM en 1999 pour un montant total de 30 milliards de yens, soit 239 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Cet emprunt est jusqu'en 2019 soumis au versement d'un coupon de 5,28% sur un notionnel de 248 millions de dollars.

L'emprunt est à durée indéterminée. Le Groupe peut néanmoins, à sa main, le rembourser pour sa valeur nominale à partir du 28 août 2019. Ce remboursement de l'emprunt n'entraîne pas de paiement d'une indemnité. Cependant, une indemnité sera due si l'emprunt est remboursé dans une devise autre que le yen.

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

31.1.2 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en Francs suisses

L'emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en 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 333 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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.

31.2 Emprunts obligataires

Obligataire	Date d'émission	Montant émis (en millions)	Date de maturité	Date de rembour-sement	Coupon
Obligataire émise en 2012	14 déc. 2012	€ 500	18 jan. 2018	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.

31.3 Autres emprunts

Les autres emprunts sont constitués des éléments suivants :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2018	2017
VCRP et emprunts hypothécaires	**646**	768
Autres emprunts	**617**	504
Total	**1 263**	**1 272**

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 16 millions de frais d'émission d'emprunt.

31.4 Analyse par échéance

Les échéances des dettes financières se décomposent comme suit :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2018	2017
Échéances en N+1	**1 077**	1 534
N+2	**897**	858
N+3	**1 548**	892
N+4	**683**	1 511
N+5	**828**	931
Au delà de 5 ans	**2 335**	2 329
Total	**7 368**	**8 055**
Dont :		
— principal	**6 559**	7 297
— intérêts	**809**	758

Au 31 décembre 2018, les flux d'intérêts financiers attendus s'élèvent à 259 millions d'euros pour l'exercice 2019, 448 millions d'euros pour les exercices 2020 à 2023, et 101 millions d'euros au-delà.

Au 31 décembre 2018, il a été considéré que les emprunts subordonnés à durée déterminée seraient remboursés selon leur échéance la plus probable :

— date d'exercice probable du *call* émetteur pour les emprunts subordonnés à durée indéterminée.

Les emprunts obligataires émis en 2014 et 2016 seront remboursés à leur date de maturité contractuelle (voir Note 31.3).

31.5 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)	2018	2017
Euro	**4 820**	5 507
Dollar US	**541**	693
Franc suisse	**341**	329
Yen	**857**	768
Total	**6 559**	**7 297**

31.6 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2018, le Groupe dispose de lignes de crédit pour un montant total de 1 805 millions d'euros, non tirées. Les deux principales lignes s'élèvent respectivement à 1 140 millions d'euros pour la holding Air France-KLM et Air France et 665 millions d'euros pour KLM.

Le 6 novembre 2017, Air France-KLM et Air France ont signé avec dix-huit banques le renouvellement anticipé de leur ligne de crédit syndiqué conjointe d'un montant de 1,1 milliard d'euros mise en place en avril 2015 et dont la première tranche arrivait à échéance en avril 2018. Cette nouvelle ligne était composée de deux tranches de 550 millions d'euros chacune, la première d'une durée initiale de trois ans (assortie de deux options de prorogation d'un an) et la seconde d'une durée de 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 2018.

Le 17 mai 2018, KLM a signé une ligne de crédit pour un montant de 665 millions d'euros. Cette nouvelle ligne de crédit, d'une durée de 5 ans, a été souscrite auprès d'un syndicat composé de douze banques. Cette ligne de crédit comporte des obligations calculées sur les comptes consolidés de KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2018.

NOTE 32. DETTES DE LOYER

	2018			2017 retraité [1]		
Au 31 décembre (en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Dettes de loyers – avions	2 657	821	**3 478**	3 171	822	**3 993**
Dettes de loyers – immobilier	654	119	**773**	551	123	**674**
Dettes de loyers – autres	234	30	**264**	218	48	**266**
Intérêts courus non échus	1	19	**20**	-	-	**-**
Total – Dettes de loyers	**3 546**	**989**	**4 535**	**3 940**	**993**	**4 933**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

Variation de la dette de loyers

(en millions d'euros)	31 décembre, 2017 retraité [1]	Nouveaux contrats et renouvellements de contrats	Remboursement	Écart de conversion	Autres	31 décembre 2018
Dette Loyer – Avions	3 993	129	(781)	146	(9)	**3 478**
Dette Loyer – Immobilier	674	251	(136)	-	(16)	**773**
Dette Loyer – Autres	266	59	(55)	9	(15)	**264**
Intérêts	-	-	-	1	19	**20**
Total	**4 933**	**439**	**(972)**	**156**	**(21)**	**4 535**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

(en millions d'euros)	1er janvier 2017 retraité [1]	Nouveaux contrats et renouvellements de contrats	Remboursement	Écart de conversion	Autres	31 décembre 2017 retraité [1]
Dette Loyer – Avions	4 389	923	(837)	(482)	-	3 993
Dette Loyer – Immobilier	725	51	(104)	(3)	5	674
Dette Loyer – Autres	319	26	(43)	(31)	(5)	266
Total	**5 433**	**1 000**	**(984)**	**(516)**	**-**	**4 933**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

Les échéances de la dette de loyers se décomposent comme suit :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité [1]
N+1	**1 236**	1 228
N+2	**1 090**	1 157
N+3	**921**	989
N+4	**744**	847
N+5	**490**	677
Au delà de 5 ans	**1 124**	1 276
Total	**5 605**	**6 174**
Dont :		
— principal	**4 535**	4 933
— intérêts	**1 070**	1 241

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

NOTE 33. DETTE NETTE

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Note	2018	2017 retraité [1]
Dettes financières courantes et non courantes	31	**6 559**	7 297
Dettes de loyers courantes et non courantes	32	**4 535**	4 933
Intérêts courus non échus	31 et 32	**(67)**	(76)
Dépôts relatifs aux dettes financières	23	**(343)**	(342)
Dépôts relatifs aux dettes de loyers		**(85)**	(86)
Impact des dérivés devise/dettes		**7**	19
Dettes financières (I)		**10 606**	**11 745**
Trésorerie et équivalent trésorerie	27	**3 585**	4 673
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois [2]	23	**74**	73
Trésorerie nantie [2]	23	**265**	269
Obligations Triple A [2]	23	**522**	379
Autres		**1**	(2)
Concours bancaires courant	27	**(5)**	(6)
Liquidités nettes (II)		**4 442**	**5 386**
Dette nette (I-II)		**6 164**	**6 359**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*
(2) Inclus en « autres actifs financiers ».

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Note	2018	2017 retraité [1]
Dette nette à l'ouverture		**6 359**	**8 821**
Flux de trésorerie libre d'exploitation, hors activités non poursuivies		**(1 087)**	(1 661)
Titres subordonnés		**197**	-
Coupons sur dettes subordonnées distribués		**38**	38
Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées		**(6)**	(8)
Prise de contrôle de filiales et participations, achats de parts dans les sociétés non contrôlées		**9**	9
Augmentation dette (nouveau/modification contrat de location)	32	**439**	1 000
Effet du change latent sur la dette de loyer avion enregistrée en résultat global		**121**	-
Variation de la conversion		**66**	(606)
Augmentation de capital		**-**	(747)
Amortissement de la composante optionnelle des OCEANE		**-**	16
Reclassement		**3**	(524)
Autre		**25**	21
Dette nette à la clôture		**6 164**	**6 359**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

Au 31 décembre 2017, la ligne « Reclassement » était relative au remboursement anticipé des OCEANE et à la conversion des titres en action (Pour plus de détails, se référer à la Note 28).

NOTE 34. PROGRAMME DE FIDÉLITÉ

Il existe deux programmes de fidélité chez Air France-KLM : Flying Blue et BlueBiz.

Au 31 décembre 2018, le montant alloué au programme de fidélité client est de 763 millions d'euros. Il sera reconnu en chiffre d'affaires dès lors que les points de fidélité seront utilisés.

Le programme Flying Blue se décompose de la manière suivante :

Flying Blue – Produits différés

(en millions d'euros)	2018	2017
Au 1er janvier	**747**	**734**
Accumulation « revenu différé»	**302**	280
Rédemption « Reconnaissance du revenu»	**(286)**	(267)
Au 31 décembre	**763**	**747**

NOTE 35. AUTRES CRÉDITEURS

Au 31 décembre

	2018		2017 retraité	
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Dettes fiscales (y compris impôt société)	**825**	**-**	809	-
Dettes sociales	**1 059**	**-**	1 233	-
Dettes sur immobilisations	**93**	**-**	79	-
Instruments dérivés	**329**	**339**	174	228
Produits constatés d'avance	**633**	**18**	533	22
Avances et acomptes reçues	**434**	**-**	268	-
Dettes diverses	**176**	**102**	150	111
Total	**3 548**	**459**	**3 246**	**361**

Au 31 décembre 2018, les instruments dérivés comprennent un montant de 38 millions d'euros relatifs à la couverture de change sur avions et 52 millions d'euros relatifs à la couverture de change sur la dette et l'opérationnel, contre 187 millions et 144 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les produits constatés d'avance sont principalement liés aux contrats de l'activité maintenance.

NOTE 36. INSTRUMENTS FINANCIERS

36.1 Gestion des risques

— Gestion des risques de marché

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, 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 par les départements Trésorerie 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 une information sur le niveau des liquidités auprès de leur Direction Générale respective, et sur le niveau consolidé de trésorerie du Groupe 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 entièrement menée par les services Trésorerie. 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.

— 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 au risque 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 ou les pièces détachées excédant le montant des recettes non couvertes par la dette de loyer. 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.

Les devises fortement corrélées au dollar américain sont agrégées à l'exposition en dollars américains.

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.

Air France utilise sur le Change, des options structurées zéro-cost, comme instruments de couverture. Ces dernières génèrent de la volatilité dans le résultat financier du fait de leur valeur temps non alignée contrairement aux options « vanilles » dont la valeur temps est alignée. Les variations de valeurs temps alignées sont enregistrées en état du résultat global consolidé en accord avec IFRS9.

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 2018, 77% 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 yen 12%, le dollar américain 6% et le Franc suisse 5%.

Avec l'application d'IFRS 16 par le Groupe dès le 1er janvier 2018, les locations d'avions essentiellement libellées en dollar US sont comptabilisées dans la dette du Groupe. Ces dettes ont été qualifiées de couverture des recettes futures du Réseau en USD. De ce fait, l'effet du change sur ces dettes en dollar US est comptabilisé en état du résultat global (cf voir principaux changements induits par la norme IFRS 16 en Note 2). Pour Transavia et KLM Cityhopper qui n'ont pas de revenus en dollar US, des programmes de couverture spécifiques de ces engagements ont été définis.

— 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 72% du total des dettes financières. Le taux d'intérêt sur la dette brute du Groupe après couverture s'élève à 2,96% au 31 décembre 2018 (3,09% au 31 décembre 2017).

— Risques relatifs au prix du carburant

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 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.

Cependant, la façon dont les compagnies répercutent dans leurs tarifs une chute brutale du prix du carburant est un facteur d'incertitude important.

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 sont traités de sortes à être éligibles en tant qu'instruments de couverture selon les dispositions de la norme IFRS 9.

Au titre de l'application de la norme IFRS 9 à compter du 1er janvier 2018, la politique de couverture a évolué : la couverture par composantes (composante *Brent* ou *Gasoil* des volumes de *Jet Fuel*) ; composante séparément identifiable et mesurable de manière fiable, tel que requis par la norme IFRS 9 est dorénavant appliquée.

Principales caractéristiques de la stratégie de couverture menée en 2018

Horizon de couverture : 2 ans roulants

Pourcentages à atteindre à la fin du trimestre courant :

- trimestre en cours : 60% des volumes consommés ;
- trimestre 1 à trimestre 3 : 60% des volumes consommés ;
- trimestre 4 : 50% des volumes consommés ;
- trimestre 5 : 40% des volumes consommés ;
- trimestre 6 : 30% des volumes consommés ;
- trimestre 7 : 20% des volumes consommés ;
- trimestre 8 : 10% des volumes consommés.

Incrément des ratios de couverture : 10% par trimestre

Sous-jacents : *Brent*, *Gasoil* et *Jet Fuel*

Instruments : *Swap*, *call*, *call spread*, three ways, *four ways* et *collar*.

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 CO_2 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 2019 ainsi qu'une partie des besoins de l'année 2020 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 2018, le Groupe avait conservé 4,95 millions de titres Amadeus IT Holding SA bénéficiant d'une opération de couverture économique portant sur la totalité des actions. Cette opération prenant la forme d'un *collar* a permis au Groupe de protéger la valeur de ces actions. Le Groupe a prorogé en novembre 2018, une opération de couverture sous forme de tunnel arrivant à échéance en novembre 2019 afin de protéger en totalité la valeur de ces titres.

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 règles concernant la Gestion du Risque de contrepartie sont établies par le RMC et mises en application par les compagnies.

Sauf dérogation express du RMC, les contreparties choisies doivent bénéficier d'un rating et être notées au minimum BBB+ (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.

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 :

	Total de l'exposition (en millions d'euros)	
Rating LT (Standard & Poors)	**Au 31 décembre 2018**	**Au 31 décembre 2017**
AA	**135**	247
A	**2 429**	2 076
BBB	**17**	130
Total	**2 581**	**2 453**

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 31.6.

36.2 Instruments dérivés

Au 31 décembre 2018, 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	78	52	26	-	-	-	-
	Passif	(542)	(297)	(245)	-	-	-	-
Instruments dérivés taux	Actif	21	1	1	8	-	8	3
	Passif	(35)	(5)	(4)	(9)	(5)	(2)	(10)
Instruments dérivés change	Actif	285	95	82	41	42	14	11
	Passif	(89)	(25)	(16)	(12)	(6)	-	(30)
Instruments dérivés Amadeus [1]	Actif	13	13	-	-	-	-	-
	Passif	(1)	(1)	-	-	-	-	-
Instruments dérivé crédit carbone	Actif	81	64	17	-	-	-	-
	Passif	(1)	(1)	-	-	-	-	-
Total	**Actif**	**478**	**225**	**126**	**49**	**42**	**22**	**14**
	Passif	**(668)**	**(329)**	**(265)**	**(21)**	**(11)**	**(2)**	**(40)**

(1) Voir Note 31.2.1.

Au 31 décembre 2017, 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	504	412	92	-	-	-	-
	Passif	(25)	(24)	(1)	-	-	-	-
Instruments dérivés taux	Actif	22	1	1	-	10	-	10
	Passif	(45)	(2)	(4)	(5)	(11)	(7)	(16)
Instruments dérivés change	Actif	152	64	15	15	16	28	14
	Passif	(332)	(148)	(81)	(29)	(26)	(15)	(33)
Instruments dérivé titres Amadeus	Actif	5	5	-	-	-	-	-
	Passif	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivé crédit carbone	Actif	13	8	5	-	-	-	-
	Passif	-	-	-	-	-	-	-
Total	**Actif**	**696**	**490**	**113**	**15**	**26**	**28**	**24**
	Passif	**(402)**	**(174)**	**(86)**	**(34)**	**(37)**	**(22)**	**(49)**

(1) Voir Note 31.2.1.

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 2018

(en millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans 1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	Mtm [1]
Risque de matière première (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)								
Swap	869	632	237	-	-	-	-	(80)
Options	3 311	2 148	1 163	-	-	-	-	(384)
Total	**4 180**	**2 780**	**1 400**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(464)**
Prix après couverture dollar/tonne		**650**	662	-	-	-	-	-

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

La valeur de marché est négative du fait de la baisse significative du cours du pétrole brut sur la période.

Compte tenu de la couverture par composante, aucune inefficacité n'a été reconnue sur les couvertures carburant.

Le prix après couverture des dépenses totales de carburant est égal au prix de marché auquel ont été ajoutés les coûts de mise à bord et les résultats des couvertures. Les résultats des couvertures reflètent les paiements des stratégies de couverture basées sur les courbes à terme au 31 décembre 2018. Le résultat de couverture intègre le résultat d'une éventuelle sur-efficacité, les primes d'options dépensées ainsi que le résultat de couverture réalisé sur les positions qui ont été débouclées avant leurs maturités. La valeur temps des positions optionnelles n'est pas intégrée au résultat de couverture.

Au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans 1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	Mtm [1]
Risque de matière première (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)								
Swap	1 118	900	218	-	-	-	-	192
Options	2 611	1 753	858	-	-	-	-	287
Total	**3 729**	**2 653**	**1 076**	**-**	**-**	**-**	**-**	**479**

(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 10 USD par baril sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » est présenté ci-dessous :

Au 31 décembre

	2018		2017	
(en millions d'euros)	Augmentation de 10 USD par baril de *brent*	Diminution de 10 USD par baril de *brent*	Augmentation de 10 USD par baril de *brent*	Diminution de 10 USD par baril de *brent*
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	**-**	**-**	-	-
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	**563**	**(564)**	525	(497)

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 2018

				Échéances entre 1 et 5 ans					
(en millions d'euros)	Nominal	Poste du bilan de l'élément couvert	Échéances -1 an	1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	Mtm [1]
Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie	**1 768**		**136**	**75**	**67**	**39**	**226**	**1 225**	**(28)**
Swap de taux	1 618	Dettes financières	136	75	67	39	226	1 075	(29)
Options	150	Dettes financières	-	-	-	-	-	150	1
Opérations qualifiées de couverture de juste valeur	**200**		**-**	**-**	**200**	**-**	**-**	**-**	**6**
Swap de taux	200	Dettes financières	-	-	200	-	-	-	6
Opérations qualifiées de transactions	**147**		**22**	**23**	**20**	**18**	**12**	**52**	**8**
Swap de taux	147	Dettes financières	22	23	20	18	12	52	8
Total	**2 115**		**158**	**98**	**287**	**57**	**238**	**1 277**	**(14)**

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

Au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)	Nominal	Poste du bilan de l'élément couvert	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans 1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	Mtm [1]
Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie	**1 115**		**101**	**73**	**39**	**190**	**78**	**634**	**(32)**
Swap de taux	965	Dettes financières	101	73	39	190	78	484	(32)
Options	150	Dettes financières	-	-	-	-	-	150	-
Opérations qualifiées de couverture de juste valeur	**379**		**-**	**-**	**-**	**226**	**-**	**153**	**10**
Swap de taux	379	Dettes financières	-	-	-	226	-	153	10
Opérations qualifiées de transactions	**-**		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(1)**
Autres	-		-	-	-	-	-	-	(1)
Total	**1 494**		**101**	**73**	**39**	**416**	**78**	**787**	**(23)**

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

En 2018, compte tenu de l'adossement parfait entre les instruments de couverture et les éléments couverts, aucune inefficacité n'a été reconnue sur les couvertures de risque de taux d'intérêt.

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)	2018 Avant couverture Base	2018 Avant couverture Taux d'intérêt moyen	2018 Après couverture Base	2018 Après couverture Taux d'intérêt moyen	2017 Avant couverture Base	2017 Avant couverture Taux d'intérêt moyen	2017 Après couverture Base	2017 Après couverture Taux d'intérêt moyen
Actifs et passifs financiers à taux fixe								
Actifs à taux fixe	**2 662**	**1,4%**	**2 662**	**1,4%**	2 367	0,2%	2 367	0,2%
Passifs à taux fixe	**7 702**	**5,0%**	**8 765**	**4,5%**	8 953	5,0%	9 499	5,0%
Actifs et passifs financiers à taux variable								
Actifs à taux variable	**1 247**	**0,1%**	**1 247**	**0,1%**	2 571	0,2%	2 571	0,2%
Passifs à taux variable	**3 384**	**1,4%**	**2 321**	**1,7%**	3 316	1,5%	2 770	1,6%
Actifs financiers sans taux	**1 495**	**-**	**1 497**	**-**	1 382	-	1 382	-
Passifs financiers sans taux	**7**	**-**	**9**	**-**	(28)	-	(28)	-

Au 31 décembre 2018 ainsi qu'au 31 décembre 2017, 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 10 millions d'euros sur le résultat financier pour l'exercice clos au 31 décembre 2018, contre 2 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2017.

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, (voir Note 28.5) :

Au 31 décembre 2018

	Élément couvert		Échéances	Échéances entre 1 et 5 ans					
(en millions d'euros)	Nominal	Poste du bilan	-1 an	1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	Mtm [1]
Risque de change (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)	**3 927**		**2 418**	**1 382**	**-**	**-**	**-**	**127**	**47**
Options de change	1 948	N/A	1 208	740	-	-	-	-	20
Achats à terme	1 419	N/A	897	522	-	-	-	-	47
Ventes à terme	433	N/A	313	120	-	-	-	-	(2)
Endettement	127	Endettements financiers	-	-	-	-	-	127	(18)
Risque de change (couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur)	**4 646**		**1 373**	**1 268**	**1 025**	**587**	**256**	**137**	**133**
Options de change	159	Engagements hors bilan			14	107	38	-	18
Achats à terme	3 523	Engagements hors bilan	1 175	909	757	410	179	93	122
Ventes à terme	964	Engagements hors bilan	198	359	254	70	39	44	(7)
Risque de change (opérations de transaction)	**215**		**90**	**95**	**30**	**-**	**-**	**-**	**16**
Achats à terme	215		90	95	30	-	-	-	16
Ventes à terme	-		-	-	-	-	-	-	-
Total	**8 788**		**3 881**	**2 745**	**1 055**	**587**	**256**	**264**	**196**

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

Au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)	Élément couvert Nominal	Élément couvert Poste du bilan	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans 1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	Mtm [1]
Risque de change (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs)	**3 188**		**2 130**	**937**	**-**	**-**	**-**	**121**	**(109)**
Options de change	1 627	N/A	1 057	570	-	-	-	-	(40)
Achats à terme	1 020	N/A	720	300	-	-	-	-	(59)
Ventes à terme	420	N/A	353	67	-	-	-	-	15
Endettement	121	Endettements financiers	-	-	-	-	-	121	(25)
Risque de change (couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur)	**6 205**		**3 590**	**708**	**626**	**475**	**488**	**318**	**(70)**
Options de change	136	Engagements hors bilan				14	107	15	9
Achats à terme	5 689	Engagements hors bilan	3 511	678	557	405	314	224	(111)
Ventes à terme	380	Engagements hors bilan	79	30	69	56	67	79	32
Risque de change (opérations de transaction)	**238**		**126**	**30**	**58**	**24**	**-**	**-**	**(1)**
Achats à terme	119		63	15	29	12	-	-	14
Ventes à terme	119		63	15	29	12	-	-	(15)
Total	**9 631**		**5 846**	**1 675**	**684**	**499**	**488**	**439**	**(180)**

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

La valeur temps non alignée des options à barrière impacte les autres produits et charges financiers du compte de résultat pour un montant de 41 millions d'euros.

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 2018	Actifs monétaires 2017	Passifs monétaires 2018	Passifs monétaires 2017
Dollar US	**1 442**	943	**3 680**	4 577
Livre sterling	**38**	44	**30**	37
Yen	**25**	18	**841**	780
Franc suisse	**15**	13	**330**	327
Autres	**272**	237	**131**	86

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	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	**(84)**	45	**5**	(13)	**(93)**	(79)
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	**251**	147	**(62)**	(32)	**(6)**	(11)

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	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	**43**	(112)	**(5)**	-	**81**	73
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	**(130)**	(85)	**48**	37	**12**	14

36.2.4 Risque de crédit carbone

Au 31 décembre 2018, le Groupe a couvert ses achats futurs de quotas de CO_2 de la manière suivante :

Au 31 décembre 2018 (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 d'exploitation en couverture de flux futurs	**170**	**109**	**61**	**-**	**-**	**-**	**-**	**80**
Achat à terme	170	109	61	-	-	-	-	80
Total	**170**	**109**	**61**	**-**	**-**	**-**	**-**	**80**

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

Au 31 décembre 2017 (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 d'exploitation en couverture de flux futurs	**53**	**25**	**28**	**-**	**-**	**-**	**-**	**13**
Achat à terme	53	25	28	-	-	-	-	13
Total	**53**	**25**	**28**	**-**	**-**	**-**	**-**	**13**

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

L'échéance de ces contrats est inférieure à 3 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 aux 31 décembre 2018 et 2017 ;

— les montants estimés aux 31 décembre 2018 et 2017 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 instruments de capitaux propres sont enregistrés en valeur de bourse.

En l'absence de marché, les titres sont retenus pour leur valeur comptable, considérée comme une approximation raisonnable de leur valeur de marché;

— emprunts, autres dettes financières et prêts :

la valeur de marché des emprunts, autres dettes financières et prêts à taux fixes et variables a été déterminée par actualisation des flux futurs aux taux d'intérêts du marché pour des instruments de caractéristiques similaires;

— instruments financiers dérivés :

la valeur de marché des instruments financiers dérivés correspond aux montants qui seraient payés ou reçus pour résilier ces engagements aux 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017, 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 :

	2018		2017	
Au 31 décembre (en millions d'euros)	**Valeur comptable**	**Valeur de marché estimée**	**Valeur comptable**	**Valeur de marché estimée**
Actifs financiers				
Prêts	**612**	**594**	459	479
Passifs financiers				
Emprunts obligataires	**1 131**	**1 171**	1 628	1 698
Obligataire 2012	**-**	**-**	500	502
Obligataire 2014	**604**	**626**	607	643
Obligataire € 2016	**400**	**412**	400	432
Obligataire $ 2016	**127**	**133**	121	121
Titres à durée indéterminée	**572**	**527**	544	251
Autres emprunts et dettes financières	**1 641**	**1 771**	1 955	1 808

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	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Actif instruments de capitaux propres	**377**	400	**13**	-	**-**	-	**390**	400
Actifs instruments de dettes								
Valeurs mobilières de placement et comptes de trésorerie nantis	**11**	15	**327**	327	**-**	-	**338**	342
Équivalents de trésorerie SICAV (JV par P&L)	**479**	2 240	**2 318**	1 793	**-**	-	**2 797**	4 033
Instruments dérivés actifs								
Instruments dérivés de taux	**-**	-	**21**	23	**-**	-	**21**	22
Instruments dérivés de change	**-**	-	**285**	152	**-**	-	**285**	152
Instruments dérivés sur matières premières	**-**	-	**78**	503	**-**	-	**78**	504
Instruments dérivés sur ETS	**-**	-	**81**	13	**-**	-	**81**	13
Autres	**-**	-	**13**	5	**-**	-	**13**	5

Les passifs financiers à la juste valeur sont constitués de la juste valeur sur instruments dérivés de taux, de change et de matières premières. Ces valorisations sont classées en niveau 2.

NOTE 37. 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)	2018	2017
Année N+1	**1 274**	966
Année N+2	**914**	968
Année N+3	**1 279**	950
Année N+4	**831**	1 401
Année N+5	**913**	812
Au-delà de cinq ans	**344**	1 245
Total	**5 555**	**6 342**

Les engagements portent principalement sur des montants en dollar US, convertis au cours de clôture de chaque période considérée. Ces montants font par ailleurs l'objet de couvertures.

Le nombre d'appareils en commande ferme en vue d'achat au 31 décembre 2018 diminue de 14 unités par rapport au 31 décembre 2017 et s'élève à 49 appareils.

Cette évolution s'explique par la livraison de 19 appareils et par la commande de 5 appareils.

Flotte long-courrier (passage réseau)

Le Groupe a réceptionné cinq B787.

Flotte moyen-courrier

Le Groupe a réceptionné un A320 et six B737.

Flotte régionale

Le Groupe a réceptionné cinq Embraer EMB170 et deux Embraer EMB190.

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 2018**	**3**	**3**	**7**	**5**	**7**	**3**	**28**
	au 31 décembre 2017	-	3	3	7	5	10	28
B787	**au 31 décembre 2018**	**6**	**4**	**4**	**2**	**1**		**17**
	au 31 décembre 2017	5	4	4	6	2	1	22
Flotte moyen-courrier								
A320	**au 31 décembre 2018**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	au 31 décembre 2017	1	-	-	-	-	-	1
B737	**au 31 décembre 2018**	**4**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**4**
	au 31 décembre 2017	5	-	-	-	-	-	5
Flotte régionale								
EMB170	**au 31 décembre 2018**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	au 31 décembre 2017	5	-	-	-	-	-	5
EMB190	**au 31 décembre 2018**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	au 31 décembre 2017	2	-	-	-	-	-	2
Total	**au 31 décembre 2018**	**13**	**7**	**11**	**7**	**8**	**3**	**49**
	au 31 décembre 2017	18	7	7	13	7	11	63

NOTE 38. AUTRES ENGAGEMENTS

38.1 Engagements donnés

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017
Engagements d'achats, de souscription de titres	**143**	130
Avals, cautions et garanties donnés	**381**	287
Dettes garanties par des actifs nantis ou hypothéqués	**4 213**	4 713
Autres engagements	**350**	376

La ligne « autres engagements » inclut la participation du Groupe de 31% dans le capital de Virgin Atlantic pour un montant de 220 millions de livres sterling (246 millions d'euros).

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit au 31 décembre 2018 :

(en millions d'euros)	Montant de l'actif nanti	Total du poste de bilan VNC	% correspondant
Immobilisations incorporelles	-	1 194	-
Immobilisations corporelles	4 750	11 670	40,7%
Autres actifs financiers	995	1 812	54,9%
Total	**5 745**	**14 676**	

38.2 Engagements reçus

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017
Avals, cautions et garanties reçus	**235**	228
Engagements de vente de titres[1]	**241**	130

(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 vente des titres Servair suivants :

- à compter de chaque premier trimestre entre 2020 et 2025 inclus : options de vente d'un nombre de titres permettant à gategroup d'atteindre 80% du capital de Servair (option initiale) ;
- un an après l'exercice de l'option initiale, à chaque premier trimestre entre 2021 et 2025 : options de vente de l'ensemble des titres encore détenus par le Groupe.

Si le Groupe n'exerce pas l'option initiale, à chaque deuxième trimestre entre 2020 et 2025 : options d'achat par gategroup d'un nombre de titres permettant d'atteindre 80% du capital de Servair.

38.3 Carnet de commandes

Contrats à long terme de l'activité maintenance

Au 31 décembre 2018, les produits restant à être comptabilisés une fois les obligations de performance satisfaites s'établissent à 9 029 millions d'euros. Le Groupe estime que 60% du carnet de commande sera reconnu en chiffre d'affaires dans les cinq prochaines années.

Transport de passagers et de marchandises

Comme mentionné en Note 4.6, le Groupe a choisi d'utiliser les exemptions prévues par IFRS 15.

Programme de fidélité

L'information au titre du carnet de commande sur les programmes de fidélité est reportée en Note 34.

NOTE 39. PARTIES LIÉES

39.1 Transactions avec les principaux dirigeants

La rémunération brute comptabilisée en charges des membres du Comité exécutif, au titre de leurs fonctions dans le Groupe s'analyse de la façon suivante :

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017
Avantages du personnel à court terme	**6,4**	8,5
Avantages postérieurs à l'emploi	**0,4**	0,7
Indemnités de fin de contrat de travail	**1,2**	0,5
Paiements fondés sur des actions	**0,6**	0,3
Total	**8,6**	**10,0**

La rémunération de la Présidente non-exécutive du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018 s'élève à 0,13 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, les administrateurs détiennent moins de 7,5% des droits de vote.

Les jetons de présence accordés aux administrateurs, comptabilisés en charges au 31 décembre 2018 s'élèvent à 0,9 million d'euros, contre 0,7 million d'euros au 31 décembre 2017.

39.2 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)	2018	2017
Actif		
Créances client (net)	**189**	189
Autres débiteurs courants	**20**	9
Autres actifs non courants	**9**	9
Total	**218**	**207**
Passif		
Dettes fournisseurs	**165**	191
Autres dettes courantes	**197**	154
Autres dettes à long terme	**2**	-
Total	**364**	**345**

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017
Chiffre d'affaires	**243**	268
Redevances aéronautiques et autres loyers	**(349)**	(441)
Autres charges externes	**(21)**	(27)
Services aux passagers	**(442)**	(443)
Autres	**(79)**	(115)
Total	**(648)**	**(758)**

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 2018 et 2017, les dépenses relatives aux transactions décrites ci-dessus s'élèvent respectivement à 263 millions d'euros et 350 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 61 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 81 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Direction générale de l'aviation civile (DGAC)

Cette autorité réglementaire placée sous l'autorité du Ministère des transports est garante de la sécurité et de la sûreté du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aérodromes français. À ce titre, la DGAC facture à Air France-KLM des prestations de service correspondant à l'utilisation des installations pour un montant de 96 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 98 millions d'euros au 31 décembre 2017.

China Eastern Airlines et Delta Air Lines, Inc.

Le 3 octobre 2017, Air France-KLM a annoncé l'achèvement des augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et à Delta Air Lines, Inc.. À partir de cette date, le Groupe considère ces deux compagnies aériennes comme des parties liées.

Pour les exercices clos le 31 décembre 2018 et 2017, le chiffre d'affaires relatif à ces deux compagnies s'élèvent respectivement à 74 millions d'euros et 80 millions d'euros.

NOTE 40. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

40.1 Autres éléments non monétaires et pertes de valeur

Les autres éléments non monétaires et pertes de valeur s'analysent comme suit :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2018	2017
Variation des provisions sur restructuration	30	**(111)**	(116)
Variation des provisions sur retraite et actifs de retraite	22 & 29	**(13)**	(23)
Modification des plans de retraites KLM	29	**(74)**	1 769
Variation de juste valeur des titres couverts		**(4)**	(84)
Autres		**(52)**	18
Total		**(254)**	**1 564**

Modification des plans de retraite KLM

La ligne « Modification des plan des retraites KLM » inclus, en 2017, la modification de régime de retraite pour le personnel navigant et de régime de retraite des pilotes Ces deux régimes de retraite étaient considérés comme un régime collectif à cotisations définies et a entrainé la décomptabilisation de l'actif de retraite. (*Voir note 29*).

NOTE 41. HONORAIRES DE COMMISSAIRES AUX COMPTES

KPMG

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2018 Commissaire aux comptes Montant	%	Réseau Montant	%	2017 Commissaire aux comptes Montant	%	Réseau Montant	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	**2,1**	**81%**	**0,9**	**69%**	2,2	88%	0,9	90%
— Air France-KLM SA	**0,6**		**-**		0,6		-	
— Filiales intégrées globalement	**1,5**		**0,9**		1,6		0,9	
Services autres que la certification des comptes	**0,5**	**19%**	**0,4**	**31%**	0,3	12%	0,1	10%
— Air France-KLM SA	**0,1**		**-**		0,3		-	
— Filiales intégrées globalement	**0,4**		**0,4**		-		0,1	
Total Air France-KLM	**2,6**		**1,3**		**2,5**		**1,0**	

Deloitte & Associés

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2018 Commissaire aux comptes Montant	%	Réseau Montant	%	2017 Commissaire aux comptes Montant	%	Réseau Montant	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	**2,0**	**83%**	**0,8**	**73%**	2,0	91%	0,9	100%
— Air France-KLM SA	**0,6**		**-**		0,6		-	
— Filiales intégrées globalement	**1,4**		**0,8**		1,4		0,9	
Services autres que la certification des comptes	**0,4**	**17%**	**0,3**	**27%**	0,2	9%	-	0%
— Air France-KLM SA	**-**		**-**		0,2		-	
— Filiales intégrées globalement	**0,4**		**0,3**		-		-	
Total Air France-KLM	**2,4**		**1,1**		**2,2**		**0,9**	

En 2018, les honoraires d'audit ont été majorés de 1,4 millions d'euros du fait de la mise en place des trois nouvelles normes : IFRS 9, IFRS 15 et IFRS 16.

NOTE 42. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2018, le périmètre comprend 77 sociétés consolidées, 19 sociétés mises en équivalence et 1 activité conjointe.

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.

42.1 Sociétés consolidées

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AIR FRANCE SA	France	Multi activités	100	100
KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV	Pays-Bas	Multi activités	100	49
BLUE CONNECT	Île Maurice	Passage	70	70
BLUELINK	France	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL	France	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL AUSTRALIA	Australie	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL CZ S.R.O.	République Tchèque	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL MAURITIUS	Île Maurice	Passage	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL STRASBOURG	France	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
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
JOON SAS	France	Passage	100	100
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 FLIGHT ACADEMY BV	Pays-Bas	Passage	100	49
STICHTING STUDENTENHUISVESTING VLIEGVELD 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
SODEXI	France	Cargo	65	65
AFI KLM E&M TEARDOWN MANAGEMENT SAS	France	Maintenance	100	100
AFI KLM E&M-BGAC LINE MAINTENANCE CO. LTD	Chine	Maintenance	60	60

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
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
BARFIELD USA LLC	États-Unis	Maintenance	100	100
CRMA	France	Maintenance	100	100
EUROPEAN PNEUMATIC COMPONENT OVERHAUL AND REPAIR (EPCOR) BV	Pays-Bas	Maintenance	100	49
KLM E&M MALAYSIA SDN BHD	Malaisie	Maintenance	100	49
KLM UK ENGINEERING LIMITED	Royaume-Uni	Maintenance	100	49
REGIONAL JET CENTER BV	Pays-Bas	Maintenance	100	49
BLUE TEAM III SAS	France	Transavia	100	100
TRANSAVIA AIRLINES BV	Pays-Bas	Transavia	100	49
TRANSAVIA AIRLINES C.V.	Pays-Bas	Transavia	100	49
TRANSAVIA COMPANY SAS	France	Transavia	100	100
TRANSAVIA FRANCE SAS	France	Transavia	100	100
TRANSAVIA SERVICES GMBH	Allemagne	Transavia	100	49
AIR FRANCE FINANCE IRELAND	Irlande	Autres	100	100
AIR FRANCE FINANCE SAS	France	Autres	100	100
AIR FRANCE KLM E&M PARTICIPATIONS SAS	France	Autres	100	100
AIR FRANCE KLM FINANCE SAS	France	Autres	100	100
AIRPORT MEDICAL SERVICES BV	Pays-Bas	Autres	80	39
AIRPORT MEDICAL SERVICES C.V.	Pays-Bas	Autres	80	39
ASP BEHEER BV	Pays-Bas	Autres	60	49
AMSTERDAM SCHIPHOL PIJPLEIDING C.V.	Pays-Bas	Autres	76	49
BIGBLANK	France	Autres	100	100
BLUE TEAM V SAS	France	Autres	100	100
BLUE YONDER IX BV	Pays-Bas	Autres	100	49
BLUE YONDER XIV BV	Pays-Bas	Autres	100	49
BV KANTOORGEBOUWEN MARTINAIR	Pays-Bas	Autres	100	49
CELL K16 INSURANCE COMPANY	Royaume-Uni	Autres	100	0
EXECUTIVE HEALTH MANAGEMENT BV	Pays-Bas	Autres	90	45
INTERNATIONALE FINANCIERING EN MANAGEMENT MAATSCHAPPIJ BV	Pays-Bas	Autres	100	49
KLM AIR CHARTER BV	Pays-Bas	Autres	100	49
KLM CATERING SERVICES SCHIPHOL 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 VESTIGING VLIEGVELD 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 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
WEBBOCK BV	Pays-Bas	Autres	100	49

42.2 Sociétés mises en équivalence

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
HEATHROW CARGO HANDLING	Royaume-Uni	Cargo	50	50
AAF SPARES	Irlande	Maintenance	50	50
AEROSTRUCTURES MIDDLE EAST SERVICES	Emirates Arabes Unis	Maintenance	50	50
AEROTECHNIC INDUSTRIES	Maroc	Maintenance	50	50
IGO SOLUTIONS SAS	France	Maintenance	40	40
MAX MRO SERVICE	Inde	Maintenance	26	26
SHS TECHNICS	Sénégal	Maintenance	49	50
SINGAPOUR COMPONENT SOLUTIONS PTE	Singapour	Maintenance	50	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
INTERNATIONAL AEROSPACE MANAGEMENT COMPANY S.C.R.L.	Italie	Autres	25	25
MAINPORT INNOVATION FUND BV	Pays-Bas	Autres	25	25
MAINPORT INNOVATION FUND II BV	Pays-Bas	Autres	24	24
SCHIPHOL LOGISTICS PARK C.V.	Pays-Bas	Autres	53	45
SERVAIR	France	Autres	50	50
SKYNRG BV	Pays-Bas	Autres	24	24
TERMINAL ONE GROUPE ASSOCIATION	États-Unis	Autres	25	25

42.3 Activité conjointe

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AIRFOILS ADVANCES SOLUTIONS SAS	France	Maintenance	49	49

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

À l'Assemblée générale de Air France-KLM SA,

1. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Air France -KLM SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

2. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

3. Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 2 de l'annexe des comptes consolidés concernant la première application de la norme IFRS16 « contrats de location » qui entraîne la capitalisation des contrats de location, notamment concernant les avions, remplissant les critères de capitalisation définis par la norme, de la norme IFRS15 « produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » dont l'application impacte en particulier les modalités de reconnaissance du chiffre d'affaires et de la norme IFRS9 « instruments financiers » qui porte notamment sur le classement et l'évaluation des actifs financiers ainsi que sur la comptabilisation des couvertures.

4. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Reconnaissance du chiffre d'affaires relatif aux titres de transport émis et non utilisés (Notes 4.6 de l'annexe aux états financiers consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
Le chiffre d'affaires réseaux s'élève à 22 983 millions d'euros et correspond pour l'essentiel aux services de transport de passagers et dans une moindre mesure au cargo. Le chiffre d'affaires relatif au transport de passagers est comptabilisé lors de la réalisation du transport. En conséquence, à leur date d'émission, les titres de transport sont comptabilisés au passif du bilan en « titres de transport émis et non utilisés » dont le solde au 31 décembre 2018 est 3 153 millions d'euros. Toutefois une partie de cette recette, correspondant à des titres de transport émis qui ne seront jamais utilisés, est comptabilisée en chiffres d'affaires à la date théorique du transport, par application d'un taux statistique régulièrement mis à jour. Ce taux est établi par le groupe Air France-KLM sur la base de données historiques issues des systèmes informatiques et retraitées des événements non récurrents et spécifiques des périodes considérées. Nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires relatif aux titres de transport émis et non utilisés est un point clé de l'audit en raison de l'importance des jugements du Groupe pour la détermination des hypothèses utilisées.	Nous avons testé les contrôles clés mis en place par le Groupe, que nous avons estimés les plus pertinents, relatifs au processus de détermination des taux statistiques de « titres de transport émis et non utilisés ». Nos travaux ont notamment consisté à : — évaluer la pertinence de la méthodologie retenue par le Groupe ; — corroborer la base de données historiques avec les bases de données utilisées ; — corroborer le calcul des taux statistiques ; — comparer le chiffre d'affaires réel relatif aux titres de transport effectivement non utilisés avec l'estimation réalisée à la clôture précédente ; — analyser l'antériorité des titres de transport émis et non utilisés figurant au passif du bilan consolidé afin d'apprécier la pertinence du chiffre d'affaires reconnu sur la période.

Première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location avions (Note 2 de l'annexe aux états financiers consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
Air France – KLM a décidé d'appliquer la nouvelle norme IFRS 16 sur les « Contrats de location » par anticipation au 1er janvier 2018, en retenant la méthode rétrospective complète. Les informations comparatives relatives à l'exercice précédent ont ainsi été retraitées et l'incidence cumulée de la première application a été constatée au 1er janvier 2017. Cette norme modifie notamment le traitement comptable des contrats de locations avec la comptabilisation dès l'origine du contrat d'un droit d'utilisation sur l'actif loué à l'actif et d'une dette au titre des loyers à payer pendant la durée du contrat au passif. Concernant les contrats de location avions, au commencement du contrat, le preneur reçoit deux éléments d'actifs : un droit d'utilisation de l'appareil et un potentiel des cellules et des moteurs, en contrepartie desquels une dette de loyers déterminée en utilisant le taux implicite du contrat et un passif relatif à l'obligation de restitution du potentiel des cellules et des moteurs sont comptabilisés. La première application de la norme a conduit à comptabiliser au 1er janvier 2017 des droits d'utilisation pour une valeur nette de 5 558 millions dont 3 653 millions d'euros pour les droits d'utilisation des contrats de location portant sur des avions et 1 123 millions d'euros pour la valorisation des potentiels des cellules et des moteurs. À cette même date, la dette de loyers relative aux avions s'élève à 4 389 millions d'euros et l'impact de l'application de la norme IFRS 16 sur les passifs relatifs aux obligations de restitution en particulier sur les potentiels des cellules et des moteurs s'élève à 1 164 millions d'euros. Nous avons considéré la première application de la nouvelle norme sur les contrats de location avions comme un point clé de notre audit en raison du caractère significatif de ces contrats par rapport aux états financiers à l'ouverture, et du degré élevé des jugements du Groupe pour la détermination des hypothèses utilisées (durée du contrat de location, hypothèses techniques et financières déterminées afin d'évaluer les potentiels des cellules et des moteurs).	Notre approche d'audit a consisté à apprécier la pertinence et la conformité aux principes comptables applicables de la méthodologie retenue par le Groupe pour déterminer les principales hypothèses (durée du contrat de location, coût standard pour la valorisation du potentiel des cellules et des moteurs, ...). Nos travaux ont également consisté à : — apprécier l'exhaustivité des bases de données des contrats avions utilisées en validant le périmètre des contrats de location avions par comparaison avec les « locations opérationnelles » identifiées selon l'ancienne norme et en effectuant une revue des charges locatives résiduelles ; — corroborer par échantillonnage les informations utilisées pour la détermination des actifs et passifs relatifs aux contrats de location avec les documents contractuels sous-jacents ; — corroborer par échantillonnage, les données utilisées pour le calcul des taux d'actualisation des loyers (sur la base des taux implicites) avec les données contractuelles et les données de marché ; — recalculer le montant de la dette de loyers, de l'obligation de restitution d'un potentiel d'heures de vol et du droit d'utilisation tel qu'évalué et comptabilisé par le Groupe. Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations données dans la *Note 2 aux états financiers consolidés.*

Provisions pour litiges et passifs éventuels (Notes 4.21, 30.1 et 30.2 de l'annexe aux états financiers consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
Air France-KLM est impliquée dans un certain nombre de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages et litiges, notamment en matière de législation *anti-trust*. Les issues de ces procédures et litiges dépendent d'événements futurs et les estimations réalisées par la Société sont, de façon inhérente, basées sur l'utilisation d'hypothèses et d'appréciations du Groupe. Nous avons considéré que l'évaluation des provisions pour litiges constitue un point clé de l'audit en raison de l'incertitude sur l'issue des procédures engagées, du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par le Groupe et du caractère potentiellement significatif de l'incidence de l'évaluation des provisions sur le résultat et les capitaux propres consolidés si ces estimations devaient varier.	Nous avons apprécié tout particulièrement les estimations et hypothèses retenues par le Groupe pour déterminer la nécessité de constater une provision, ainsi que, le cas échéant, son montant. Nous avons, à partir de discussions avec le Groupe, pris connaissance de son analyse des risques et du statut de chaque litige significatif, déclaré ou potentiel. Nous avons apprécié les éléments justifiant de la constatation ou de l'absence de constatation d'une provision : nous avons ainsi analysé les réponses des avocats aux demandes du Groupe, pris connaissance des échanges entre la Société, ses avocats et les autres parties prenantes aux litiges et tenu compte des nouveaux développements éventuels jusqu'à la date d'émission de notre rapport. Sur la base de ces éléments, nous avons procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par le Groupe. Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations données dans la Note 30 aux états financiers consolidés.

Reconnaissance des impôts différés actifs (Notes 4.24 et 13 de l'annexe aux états financiers consolidés)

Risque identifié	Notre réponse
Un montant net de 544 millions d'euros est comptabilisé dans le bilan consolidé au titre des impôts différés actifs. Ce solde est notamment composé d'un montant de 693 millions d'euros d'impôt différé actif au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale français et de 60 millions d'euros d'impôt différé actif au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale néerlandais. Ces impôts différés actifs sont comptabilisés au regard de leurs perspectives de recouvrabilité découlant des budgets et plans à moyen terme élaborés par le Groupe. Les horizons de recouvrabilité de ces impôts différés actifs sont de sept ans pour le Groupe fiscal français et de trois ans pour le Groupe fiscal néerlandais. Nous avons identifié ce sujet comme un point clé de l'audit en raison de l'importance des jugements du Groupe pour la comptabilisation de ces actifs et du montant particulièrement important des pertes fiscales reportables dont une partie seulement est activée au regard des perspectives de recouvrabilité.	Notre approche d'audit a consisté à apprécier la probabilité que la Société puisse utiliser dans le futur des pertes fiscales reportables générées à ce jour, notamment au regard : — des impôts différés passifs existants dans la même juridiction fiscale qui pourront s'imputer sur les impôts différés actifs de même échéance ; — de la capacité du Groupe dans les juridictions française et néerlandaise à dégager des profits taxables futurs permettant l'utilisation des pertes fiscales antérieures ayant donné lieu à la reconnaissance d'un actif d'impôt différé. Nous avons apprécié le caractère approprié de la méthodologie retenue par le Groupe pour identifier les pertes fiscales reportables existantes qui seront utilisées, soit par des impôts différés passifs soit par des profits taxables futurs. Pour l'appréciation des profits taxables futurs, nous avons évalué la fiabilité du processus d'établissement du plan à moyen terme sur la base duquel repose l'évaluation de la probabilité que le Groupe recouvre ses actifs d'impôts différés. Nos travaux ont consisté à apprécier les hypothèses de croissance future utilisées pour établir le plan à moyen terme en : — comparant les projections de résultats des exercices antérieurs avec les résultats réels des exercices concernés ; — comparant ces hypothèses avec celles retenues pour les tests de dépréciation des actifs non courants. Nous avons également apprécié la cohérence des hypothèses utilisées par le Groupe pour établir les projections de résultats au-delà de la période du plan moyen terme avec notamment les données économiques du secteur dans lequel le Groupe opère et les informations recueillies lors nos entretiens avec les membres du Groupe.

5. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

6. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Air France – KLM par les Assemblées générales du 25 septembre 1998 pour Deloitte & Associés et du 25 septembre 2002 pour KPMG Audit.

Au 31 décembre 2018, Deloitte & Associés était dans la 21e année de sa mission sans interruption et KPMG dans la 17e année, dont respectivement 20 et 17 années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

7. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre 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.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

8. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas

pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La-Défense, le 19 février 2019
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit **Département de KPMG SA**		**Deloitte et Associés**	
Jean-Paul Vellutini Associé	Éric Jacquet Associé	Guillaume Troussicot Associé	Pascal Colin Associé

5.8 COMPTES SOCIAUX

Exercice clos au 31 décembre 2018

5.8.1 Compte de résultat

Exercice (en millions d'euros)	**Notes**	**2018**	**2017**
Produits d'exploitation	3	**49**	40
Consommation de l'exercice en provenance de tiers	4	**(46)**	(40)
Charges de personnel	5	**(3)**	(4)
Autres		**(1)**	(1)
Total charges d'exploitation		**(50)**	(45)
Résultat d'exploitation		**(1)**	**(5)**
Produits financiers		**54**	75
Charges financières		**(103)**	(136)
Résultat financier	6	**(49)**	**(61)**
Résultat courant avant impôts		**(50)**	**(66)**
Produits exceptionnels		**-**	30
Charges exceptionnelles		**-**	(30)
Résultat exceptionnel	7	**-**	**-**
Impôts sur les bénéfices	8	**12**	36
Résultat net		**(38)**	**(30)**

5.8.2 Bilan

Actif (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Immobilisations financières	9	**4 668**	4 662
Créances rattachées à participation	9-13	**563**	920
Actif immobilisé		**5 231**	**5 582**
Créances clients	13	**37**	24
Autres créances	13	**141**	255
Valeurs mobilières de placement	10	**1 222**	2 163
Disponibilités		**247**	244
Charges constatées d'avance		**4**	7
Actif circulant		**1 651**	**2 693**
Frais d'émission d'emprunt		**9**	12
Primes de remboursement des obligations		**1**	1
Total		**6 892**	**8 288**

Passif (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Capital	11.1	**429**	429
Prime d'émission	11.2	**4 139**	4 139
Réserve légale		**70**	70
Réserves		**(14)**	16
Résultat de l'exercice	11.2	**(38)**	(30)
Capitaux propres	11.2	**4 586**	**4 624**
Autres fonds propres	12	**403**	**600**
Provision pour risque et charges	12-17	**1**	-
Dettes financières	12	**1 148**	1 676
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	**13**	13
Dettes fiscales et sociales	13	**2**	2
Dettes diverses	13	**728**	1 357
Dettes	13	**1 891**	**3 048**
Écart de conversion passif		**11**	**16**
Total		**6 892**	**8 288**

5.8.3 Annexe

Les informations ci-après constituent l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Ce dernier fait partie intégrante des états financiers.

La société anonyme Air France-KLM domiciliée au 2 Rue Robert Esnault Pelterie 75007 Paris France, est l'entité consolidante du groupe Air France-KLM. Elle est cotée à Paris (Euronext) et Amsterdam (Euronext).

1. Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en France et aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

Et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Les principales méthodes comptables retenues sont les suivantes :

Immobilisations financières

Les titres de participation des sociétés figurent au bilan pour leur coût d'acquisition net, le cas échéant, des provisions pour dépréciation. Une provision pour dépréciation est constituée dès lors que la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part des capitaux propres, des perspectives de rentabilité ou des valeurs boursières pouvant servir de référence.

Les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes, relatifs à l'acquisition des titres, sont comptabilisés en charges conformément à l'option offerte par la réglementation.

Les actions propres détenues, non explicitement attribuées aux salariés ou à une réduction de capital, sont comptabilisées en immobilisations financières et valorisées au plus bas du prix d'achat ou de la valeur d'inventaire constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une appréciation au cas par cas et sont provisionnées le cas échéant en fonction des risques évalués.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur coût d'acquisition ou leur valeur de marché si celle-ci est inférieure. Dans le cas de titres cotés, cette valeur de marché est déterminée sur la base du cours de bourse à la clôture.

Les actions propres rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité sont valorisées au plus bas du prix d'achat et de la valeur d'inventaire constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture.

Les titres de créances négociables (certificats de dépôts et bons de sociétés financières) sont comptabilisés à leur coût d'acquisition. Les intérêts sont enregistrés en produits financiers, *prorata temporis*.

Opérations en devises

Les opérations courantes de charges et de produits en devises sont enregistrées et converties au cours moyen mensuel de la devise du mois de réalisation de la transaction.

Les dettes et créances en monnaies étrangères sont évaluées au cours de change en vigueur au 31 décembre 2018.

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 est enregistrée au cours de clôture Euro/Dollar.

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. Événement significatifs de l'exercice

Dans le cadre de son offre contractuelle de rachat, le 14 septembre 2018, Air France-KLM a procédé au rachat d'obligations subordonnées perpétuelles (TSDI) pour un montant nominal de 196,7 millions d'euros sur un montant de 600 millions d'euros en circulation.

Voir notes 6 et 12.

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 21 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 17 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ils comportent également une prestation de services versée par Air France et KLM pour 25 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 22 millions au 31 décembre 2017.

4. Consommation de l'exercice en provenance des tiers

Exercice	2018	2017
Honoraires et Études	**19**	13
Assurances	**1**	1
Sous-traitances et loyers refacturées par Air France et KLM	**21**	21
Communication financière	**2**	2
Autres	**3**	3
Total	**46**	**40**

Au cours de l'exercice 2018, les équipes dédiées à la Holding Air France-KLM représentent 75 équivalents temps plein mis à disposition par Air France et 27 mis à disposition par KLM.

5. Rémunération des mandataires sociaux

La rémunération brute des mandataires sociaux de la société comptabilisée en charges en 2018 s'élève à 1,26 millions d'euros contre 1,11 millions d'euros en 2017. Pour 2018, cette rémunération comprend celles de Jean-Marc Janaillac de janvier à mi-mai, Frédéric Gagey de mi-mai à mi-septembre et de Benjamin Smith de mi-septembre à fin-décembre. Pour 2017, elle correspond à celle de Jean-Marc Janaillac sur toute la période.

La rémunération de la Présidente non-exécutive du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018 s'élève à 0,13 million d'euros.

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	2018	2017
Intérêts sur les emprunts & autres charges financières	**(103)**	(136)
dont entreprises liées pour commisons sur garantie accordées par Air France et KLM et intérêt sur comptes courants	***(1)***	*(11)*
dont intérêt sur l'OCEANE	***-***	*(1)*
dont intérêt sur obligataire	***(43)***	*(75)*
dont titres subordonnés à durée indéterminée	***(34)***	*(37)*
dont prime correspondant à l'offre de rachat des obligations surbordonnées perpetuelles	***(14)***	*-*
dont autres	***(11)***	*(12)*
Intérêt sur prêts	**38**	42
dont entreprises liées	***38***	*42*
Autres Produits financiers	**10**	25
dont entreprises liées	***2***	*19*
dont produits de placements financiers	***4***	*5*
Dotation aux provisions	**-**	8
dont mouvement provision pour risques et charges	***-***	*1*
dont mouvement provision sur titres Air France-KLM Finance	***6***	*7*
Total	**(49)**	**(61)**

7. Résultat exceptionnel

Néant.

8. Impôts sur les bénéfices

Air France-KLM bénéficie du régime de l'intégration fiscale depuis le 1er avril 2002. Le périmètre d'intégration fiscale, dont elle est la société mère, comprend principalement Air France-KLM, la Société Air France, les compagnies HOP!, Joon et Transavia France.

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 généré, pour Air France-KLM, un boni d'intégration fiscale de 12 millions d'euros pour cet exercice (40 millions d'euros au 31 décembre 2017).

9. Immobilisations financières

9.1 Valeur nette comptable

(en millions d'euros)	Notes	Début de l'exercice	Augmentation Dotation	Diminution Reprise	Fin de l'exercice
Titres de participations	9.2	4 680	-	-	4 680
Créances rattachées à des participations	9.4	920	6	(363)	563
Total brut	-	**5 600**	**6**	**(363)**	**5 243**
Dépréciation	9.3	**(18)**	**-**	**6**	**(12)**
Total net	-	**5 582**	**6**	**(357)**	**5 231**

9.2 Titres de participation

Sociétés (en millions d'euros)	Provisions au début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Valeur brute à la fin de l'exercice
Air France	3 821	-	-	3 821
KLM	824	-	-	824
Air France-KLM Finance	31	-	-	31
Transavia Company	4	-	-	4
Air France-KLM International Mobility	-	-	-	-
BigBlank	-	-	-	-
Total	**4 680**	**-**	**-**	**4 680**

9.3 Dépréciation des titres de participations

Sociétés (en millions d'euros)	Provisions au début de l'exercice	Dotation	Reprise	Valeur brute à la fin de l'exercice
Air France-KLM Finance	(18)	-	7	(11)
Dépréciation totale	(18)	-	7	(11)

9.4 Créances rattachées à des titres de participations

Sociétés (en millions d'euros)	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Fin de l'exercice
Air France	649	-	(257)	392
KLM	198	-	(99)	99
Air France-KLM Finance	73	5	(7)	71
BigBlank	-	1	-	1
Total	**920**	**6**	**(363)**	**563**

10. Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2018	2017
Brut		
Sicav, certificats de dépôt, titres de créance négociable	**1 222**	2 163
Titres Compagnia Aerea Italiana	**355**	355
Total Brut	**1 577**	**2 518**
Dépréciation		
Titres Compagnia Aerea Italiana	**(355)**	(355)
Total Dépréciation	**(355)**	**(355)**
Total Net	**1 222**	**2 163**

La valeur comptable nette des titres négociables, des fonds communs de placement et des certificats de dépôt est la valeur marchande.

11. Capitaux propres

11.1 Répartition du capital social et des droits de vote

Le capital social est composé de 428 634 035 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 501 646 800 au 31 décembre 2018. La répartition est la suivante :

	En % du capital		En % des droits de vote	
	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2018	Au 31 décembre 2017
État français	**14%**	14%	**23%**	23%
Delta Air Lines, Inc.	**9%**	9%	**8%**	7%
China Eastern Airlines	**9%**	9%	**8%**	7%
Salariés et anciens salariés [1]	**4%**	4%	**7%**	7%
Public	**64%**	64%	**54%**	56%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

(1) Personnel et anciens salariés identifiés dans des fonds ou par un code Sicovam.

11.2 Tableau de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission	Réserves	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
Au 31 décembre 2016	**300**	**2 971**	**247**	**(161)**	**3 357**
Affectation du résultat précédent	-	-	(161)	161	-
Augmentations de capital	129	1 168	-	-	1 297
Résultat de la période	-	-	-	(30)	(30)
Au 31 décembre 2017	**429**	**4 139**	**86**	**(30)**	**4 624**
Affectation du résultat précédent	-	-	(30)	30	-
Résultat de la période	-	-	-	(38)	(38)
Au 31 décembre 2018	**429**	**4 139**	**56**	**(38)**	**4 586**

12. Dettes financières et autres fonds propres

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Autres fonds propres			
Titres subordonnés perpétuels	12.1	**403**	600
Total autres fonds porpres		**403**	**600**
Dettes financières non courantes			
Emprunts obligataires	12.2	**1 126**	1 121
Total non courant		**1 126**	**1 121**
Dettes financières courantes			
Emprunts obligataires	12.2	**-**	500
Intérêt courus non échus		**22**	55
Total courant		**22**	**55**
Total dettes financières		**1 148**	**1 176**

12.1 Titres subordonnés perpétuels

Entre le 1er 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% payé pour 18 millions d'euros en 2015 et 37,5 millions d'euros pour chacune des échéances suivantes en 2016 et 2017.

Le 14 septembre 2018, 196,7 millions d'euros ont fait l'objet d'un rachat correspondant à 107,125% du nominal. Le coupon d'un montant de 37 millions d'euros a été réglé les 14 septembre et 1er octobre 2018.

12.2 Emprunts Obligataires

Obligataire	Date d'émission	Montant émis	Date de maturité	Coupon
Obligataire émise en 2012	14 décembre 2012	€ 500	18 janvier 2018	6,25%
Obligataire émise en 2014	4 juin 2014	€ 600	18 juin 2021	3,875%
Obligataire € émise en 2016	5 octobre 2016	€ 400	5 octobre 2022	3,75%
Obligataire $ émise en 2016 (1)	12 décembre 2016	$ 145	15 décembre 2026	4,35%

(1) Émission auprès d'investisseurs institutionnels asiatiques par voie de placement privé non coté.

Le 14 décembre 2012, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire en euros pour un montant total de 500 millions. Cet emprunt a été remboursé à son échéance soit le 18 janvier 2018.

Le 4 juin 2014, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 600 millions d'euros d'une durée de 7 ans. Le coupon est de 3,875%.

En aout 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 2018, la juste valeur de ce floor est de (0,7) million d'euros ce qui entraîne une provision pour risques et charges de (0,7) million d'euros (voir Note 17).

Le 5 octobre 2016, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 400 millions d'euros d'une durée de 6 ans. Le coupon est de 3,75%.

Le 12 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 17).

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 2018, ces prêts s'élèvent à 411 millions d'euros vis-à-vis d'Air France, 99 millions d'euros vis-à-vis de KLM, 71 millions vis-à-vis d'Air France-KLM Finance et 1 million vis-à-vis de Bigblank (voir Note 9.4).

13. Échéances des créances et des dettes

Au 31 décembre 2018 Créances (en millions d'euros)	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an	Dont entreprises liées
Actif imobilisé				
Créances rattachées à participations	582	151	431	582
Actif circulant				
Créances clients et comptes rattachés	37	37	-	37
Autres créances (y compris créance sur le Trésor)[1]	141	141	-	119
Total	**760**	**329**	**431**	**738**

(1) Dont 116 millions d'euros en produit à recevoir avec les entreprises liées au 31 décembre 2018.

Au 31 décembre 2018 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]	1 148	22	1 126	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	13	-	5
Dettes fiscales et sociales	2	2	-	-
Dettes diverses[2]	728	728	-	728
Total	**1 891**	**763**	**1 126**	**733**

(1) *Voir Note 12.*
Ce montant comprend 21 millions d'euros d'intertets courus non échus (55 millions d'euros au 31 décembre 2017).
(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*) pour 728 millions au 31 décembre 2018.

14. Liste des filiales et participations

(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]	-	-	100%	3 820	3 820	411	23	14 862	(215)	-
KLM (Pays-Bas)[1]	-	-	99,7%	824	824	99	44	9 892	497	1
Air France-KLM Finance[1]	-	-	100%	31	20	71	-	-	3	-

(1) Comptes sociaux au 31 décembre 2018.

15. 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 de portefeuille évaluées :				
Air France	3 820	3 820	3 820	3 820
KLM	824	824	824	824
Air France-KLM Finance	31	14	31	20

Les valeurs estimatives des participations ont été déterminées sur la base des capitaux propres consolidés ou bien sur la base des perspectives de rentabilité à moyen terme.

Ces valeurs estimatives justifient les valeurs nettes comptables à la cloture.

16. Éléments concernant les entreprises liées

Au 31 décembre 2018

(en millions d'euros)	Montant
Créance clients & comptes rattachés, dont :	
— Air France	5
— KLM	12
Créances diverses, dont :	
— Air France	111
— KLM	5
Dettes fournisseurs, dont :	
— Air France	-
— KLM	3
Dettes diverses, dont :	
— Air France – mutualisation de la trésorerie	816
— Autres membres du Groupe d'intégration fiscale	23

17. 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 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.

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 2018 la juste valeur du *swap* est de 7 millions d'euros, et la juste valeur du floor s'établit à (0,7) million 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 (18) millions d'euros. (voir Note 12).

L'engagement dans l'acquisition prochaine de la participation de 31% dans le capital de Virgin Atlantic pour 220 millions de livres sterling est désormais porté par la Société Air France-KLM Finance. La couverture de cet achat par des *swaps* lui a également été transmise.

— **Autres**

En janvier 2009, la Société 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.

Air France-KLM garantit une créance que KLM détient sur la Compagnie aérienne GOL pour un montant de 50 millions de dollars.

Air France-KLM garantit le paiement par Transavia Holland à un bailleur, de loyers opérationnels restant dus jusqu'en 2024 pour un montant au 31 décembre 2018 de 50 millions de dollars.

18. Litiges

Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du fret aérien

Air France-KLM, en sa qualité de société mère d'Air France, de KLM et de Martinair, est impliquée depuis février 2006 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 avec vingt-cinq autres compagnies aériennes.

Au 31 décembre 2017, 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 de 11 opérateurs de fret aérien, 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 européenne a adopté le 17 mars 2017 une nouvelle décision à l'encontre des opérateurs susvisés, dont Air France, KLM et Martinair. Le montant total des amendes imposées au titre de cette décision au niveau de 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. Les entités du Groupe ont formé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union Européenne les 29 et 30 mai 2017. Le Groupe a maintenu une provision pour le montant total des amendes.

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. Ce montant est entièrement provisionné par les filiales du Groupe.

Ces provisions sont enregistrées par chacune des filiales et sont sans impact dans les comptes de la Société Air France-KLM.

19. Passifs éventuels

À la suite de l'ouverture en février 2006 des enquêtes de plusieurs autorités de la concurrence et de la décision initiale 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, Air France-KLM, en sa qualité de société mère des compagnies aériennes visées, est impliquée. 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 et Corée), soit mises en cause dans le cadre d'appel en garantie par les autres opérateurs de fret assignés. 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.

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 référent n'est pas encore définitive.

Les compagnies du Groupe et les autres transporteurs impliqués dans ces actions s'opposent vigoureusement à ces actions civiles.

Hormis les points indiqués au paragraphe 18 et 19, la société n'a pas connaissance de litige, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, le patrimoine ou la rentabilité de la société, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

20. Évènement postérieur à la clôture

Néant.

5.9 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Exercices clos le 31	Décembre 2018	Décembre 2017	Décembre 2016	Décembre 2015	Décembre 2014
	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
1. Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en euros)*	**428 634 035**	428 634 035	300 219 278	300 219 278	300 219 278
Nombre d'actions ordinaires existantes	**428 634 035**	428 634 035	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
— par exercice de droits de souscription	**-**	-	-	-	-
2. Opérations et résultats de l'exercice *(en milliers d'euros)*					
Chiffre d'affaires hors taxes	**-**	-	-	-	-
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	**(56 742)**	(73 163)	(204 605)	(134 768)	(103 207)
Impôts sur les bénéfices	**(12 182)**	(35 980)	(11 343)	(10 484)	(12 273)
Participation des salariés due au titre de l'exercice				-	-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	**(38 406)**	(29 668)	(160 569)	(125 192)	(111 263)
Résultat distribué		-	-	-	-
3. Résultats par action *(en euros)*					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions	**(0,09)**	(0,09)	(0,64)	(0,41)	(0,30)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	**(0,09)**	(0,07)	(0,53)	(0,42)	(0,37)
Dividende attribué à chaque action	**-**	-	-	-	-
4. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	**-**	-	-	-	-
Montant de la masse salariale de l'exercice	**-**	-	-	-	-
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)	**-**	-	-	-	-

5.10 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

À l'Assemblée générale de Air France-KLM SA,

1. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Air France-KLM SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

2. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

3. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Titres de participation (Notes 1 (immobilisations financières), 9, 14 et 15 de l'annexe aux comptes sociaux)

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, les titres de participation représentent 4 680 millions d'euros en valeur nette au regard d'un total bilan de 7 003 millions d'euros. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciées sur la base de leur valeur d'inventaire en tenant compte de la quote-part des capitaux propres, des perspectives de rentabilité ou des valeurs boursières pouvant servir de référence.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces immobilisations financières requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon la nature des immobilisations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (pour certaines entités, capitaux propres et, pour d'autres entités, cours moyens de bourse du dernier mois), ou à des éléments prévisionnels (perspectives de rentabilité et conjoncture économique dans les pays considérés).

Nous avons considéré que la détermination de la valeur d'utilité des titres de participation est un point clé de l'audit en raison i) des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions, et ii) de l'importance que pourrait revêtir une reprise ou une dotation de provision pour dépréciation de ces titres sur les comptes de la Société.

Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs, déterminée par la direction, est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres concernés, à :

Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques :

— vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes annuels des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante.

Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :

- obtenir les perspectives de rentabilité financière des entités concernées ;
- vérifier la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes ;
- comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés ;
- vérifier que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie a été ajustée du montant de l'endettement de l'entité considérée ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des calculs de valeurs d'utilité effectués.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation.

Provisions et passifs éventuels en matière de législation *anti-trust* (notes 18 et 19 des comptes annuels)

Risque identifié

Air France-KLM est impliquée dans un certain nombre de procédures gouvernementales, judiciaires, ou d'arbitrages et litiges, notamment en matière de législation *anti-trust*. Les issues de ces procédures et litiges dépendent d'événements futurs et les estimations réalisées par la société sont, de façon inhérente, basées sur l'utilisation d'hypothèses et d'appréciations de la direction.

Nous avons considéré que les provisions pour litiges constituent un point clé de l'audit en raison de l'incertitude sur l'issue des procédures engagées, du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la direction, et, par conséquent, du caractère potentiellement significatif de leur incidence sur le résultat et les capitaux propres consolidés si ces estimations devaient varier.

Notre réponse

Nous avons apprécié tout particulièrement les estimations et hypothèses retenues par le Groupe pour déterminer la nécessité de constater une provision, ainsi que, le cas échéant, son montant.

Nous avons, à partir des discussions avec le Groupe, pris connaissance de son analyse des risques et du statut de chaque litige significatif, déclaré ou potentiel.

Nous avons apprécié les éléments justifiant de la constatation ou de l'absence de constatation d'une provision : nous avons ainsi analysé les réponses des avocats à vos demandes, pris connaissance des échanges entre la société, ses avocats et les autres parties prenantes aux litiges et tenu compte des nouveaux développements éventuels jusqu'à la date d'émission de notre rapport.

Sur la base de ces éléments, nous avons procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la direction.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations données dans les notes 18 et 19 des comptes annuels.

4. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

Nous attestons que la déclaration de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes annuels et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par l'article L. 225-37-3 et L. 225-37.4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiquées. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

5. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Air France – KLM par les Assemblées générales du 25 septembre 1998 pour Deloitte & Associés et du 25 septembre 2002 pour KPMG Audit.

Au 31 décembre 2018, Deloitte & Associés était dans la 21e année de sa mission sans interruption et KPMG dans la 17e année, dont respectivement 20 et 17 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

6. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le Contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre 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.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

7. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du Contrôle interne ;
- il prend connaissance du Contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du Contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

— il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

— il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du Contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La-Défense, le 19 février 2019
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit Département de KPMG SA		Deloitte et Associés	
Jean-Paul Vellutini Associé	Éric Jacquet Associé	Guillaume Troussicot Associé	Pascal Colin Associé

5.11 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2018

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. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis a l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de vos conseils d'administration en date du 14 mars et du 15 mai 2018 :

Partenariat transatlantique entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic

Administrateur commun concerné :

Delta Air Lines, Inc. : administrateur d'Air France-KLM et de Virgin Atlantic

Nature, objet et modalités :

Le 27 juillet 2017, le Conseil d'administration d'Air France-KLM (AF-KLM) a autorisé la signature d'accords visant au renforcement des partenariats stratégiques d'AF-KLM *via*, notamment, la création d'une *joint-venture* (JV) transatlantique globale unique entre AF-KLM, Delta Air Lines, Inc. (Delta) et Virgin Atlantic (Virgin). Ces accords prévoyaient par ailleurs que cette alliance commerciale soit consolidée par des liens capitalistiques :

- rachat par Air France-KLM à Virgin Group de 31% du capital de Virgin Atlantic pour un montant de 220.100.000 £, sous réserve de l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires. AF-KLM serait également représentée au sein du Conseil d'administration de Virgin Atlantic par trois administrateurs (soit le même nombre d'administrateurs que Delta Air Lines, Inc.) et disposerait, dans certaines conditions, d'une option de vente relative à sa participation, sans date d'échéance prédéfinie, liée à la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne (*Brexit*), commune avec Delta Air Lines, Inc., dont le prix d'exercice serait égal au prix d'acquisition de la participation d'AF-KLM dans Virgin, diminué de 10% ;
- prise de participation de Delta Air Lines, Inc. à hauteur de 10% dans le capital d'AF-KLM dans le cadre d'une augmentation de capital réservée.

Suite à ces accords, conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte d'AF-KLM du 4 septembre 2017, Delta Air Lines, Inc. a acquis le 3 octobre 2017 une participation de 37,5M€ dans le capital d'AF-KLM, représentant 10% du capital social à cette date et 8,76% du capital social actuel, dans le cadre d'une augmentation de capital réservée. Depuis cette date, Delta Air Lines, Inc. dispose également d'un représentant au Conseil d'administration d'AF-KLM (*i.e.* Delta Air Lines, Inc. représentée par George Mattson).

Dans le cadre de la mise en œuvre de ces accords, le Conseil d'administration d'AF-KLM a autorisé le 14 mars et le 15 mai 2018 conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, la signature des accords suivants (ci-après les « Contrats ») :

- une Convention d'Achat d'Actions (Share Purchase Agreement – SpA) conclue entre Air France-KLM Finance SAS et Virgin Investments Limited, permettant à AF-KLM, par le biais de sa filiale à 100%, d'acquérir 31% du capital de Virgin Atlantic pour un montant de 220 100 000 £. Dans ce cadre, une lettre de divulgation (Disclosure Letter) en relation avec le SpA et une indemnisation de Virgin Investments à AF-KLM en relation avec certains passifs d'impôt relatifs au groupe Virgin Atlantic (le Tax Deed) ont également été conclus entre les parties ;
- un Pacte d'actionnaire (Shareholders'Agreement) conclu entre Air France-KLM Finance SAS, Delta Air Lines, Inc., Virgin Investments Limited, Virgin Atlantic Limited et Sir Richard Branson permettant d'organiser l'actionnariat au sein de Virgin ;
- un Accord d'Options de Vente et d'Achat d'Actions (*Put* and *Call* Option Agreement) permettant l'octroi par Virgin à AF-KLM

et Delta Air Lines, Inc. d'une option de vente, et l'octroi par AF-KLM et Delta Air Lines, Inc. à Virgin d'une option d'achat;

— un accord de *Joint-Venture* (*Joint-Venture Agreement*) visant à mettre en place une JV commercial entre AF-KLM, Delta Air Lines, Inc., Virgin Atlantic Airways Limited, Air France et KLM ainsi que l'accord bilatéral de transition (Transition Agreement) associé conclu avec Delta Air Lines, Inc.; et

— un accord de mise en œuvre (Implementation Agreement) entre Air France-KLM, Air France-KLM Finance, Air France, KLM, Delta Air Lines, Inc., Virgin Atlantic, Virgin Atlantic Airways Limited et Sir Richard Branson concernant la réalisation de la transaction proposée.

Motifs justifiant de l'intérêt de ces conventions pour la Société :

— faciliter l'intégration des services de transport aérien sur les réseaux (networks) des parties afin d'améliorer l'efficacité de leurs opérations et de faciliter leur capacité à fournir un service de transport ininterrompu au public;

— offrir aux clients voyageant sur des itinéraires transatlantiques de nombreux avantages en offrant de meilleures options de correspondance et de trajets sans escales, de permettre aux parties de commercialiser des services de transport aérien intégrés et de développer et améliorer les services fournis aux voyageurs sur les routes de la *joint-venture*;

— créer d'importantes synergies générées par la coordination commune des activités commerciales des parties dans le cadre de la *joint-venture*, notamment le partage de codes réciproques, l'optimisation du réseau, la coopération fret et la maîtrise des coûts, afin de créer une alternative attrayante pour les consommateurs aux services fournis par les transporteurs aériens concurrents et autres alliances aériennes mondiales;

— Delta air lines, inc. détenant 49% de Virgin Atlantic, l'acquisition par AF-KLM d'une participation de 31% dans Virgin Atlantic renforce les avantages de la *joint-venture* en alignant les incitations économiques entre les parties, ce qui garantira le succès de la *joint-venture* et encouragera la fourniture de plus de services de meilleure qualité (sans escale et correspondance) aux passagers;

— les parties prévoient que la *joint-venture* générera des avantages globaux pour les consommateurs du monde entier grâce à la combinaison de prix plus bas et d'une qualité de service supérieure;

— Au 27 juillet 2017, Air France-KLM exploitait avec ses partenaires Delta Air Lines, Inc. et Alitalia la plus grande joint-venture transatlantique avec 270 vols quotidiens. Cela représente 176 549 millions d'ESKO pour l'exercice 2018 contre 172 666 millions d'ESKO pour l'exercice 2017.

Indemnité de départ au bénéfice de Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM

Le 16 août 2018, le Conseil d'administration d'AF-KLM a autorisé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, l'octroi d'une indemnité de départ au bénéfice de Benjamin Smith, Directeur général d'AF-KLM dans certaines hypothèses de départ (notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou de démission forcée).

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la base de l'indemnité de départ est équivalente à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (selon des modalités de calcul particulières faisant référence selon les cas au variable cible en cas de départ au cours des 24 premiers mois).

La base de l'indemnité sera affectée d'un coefficient (compris entre 0 et 100%) en fonction de la performance de l'intéressé, mesurée par référence au taux d'atteinte des critères de performance relatifs à la part variable annuelle de sa rémunération au cours des deux derniers exercices de son mandat (ou depuis sa nomination, dans l'hypothèse d'un départ intervenant au cours des deux premières années). Il appartiendra au Conseil d'administration de constater la réalisation de ces critères de performance.

M. Smith bénéficie par ailleurs d'avantages en nature usuels (voiture de fonction avec chauffeur, régime de retraite complémentaire bénéficiant à l'ensemble du personnel du Groupe, complémentaire santé et prévoyance invalidité, mise à disposition de billets d'avion, assurance responsabilité civile du dirigeant) ainsi que d'avantages se rattachant à la politique en vigueur au sein du Groupe en matière d'expatriation et de mobilité de ses cadres dirigeants (indemnité de logement, prise en charge de frais liés au déménagement, de frais de scolarité et de certains frais de conseils). Sauf départ volontaire, les avantages en nature du Directeur général continueront de s'appliquer pendant une durée transitoire de 6/12 mois.

Motifs justifiant de l'intérêt de ces conventions pour la Société :

Le Conseil d'administration a considéré que la décision d'accorder une indemnité de départ à M. Smith était dans l'intérêt de la Société, conforme aux pratiques de marché, et nécessaire pour convaincre le candidat de quitter ses fonctions chez Air Canada (où il bénéficiait déjà d'une indemnité de départ), et rejoindre le Groupe dans un contexte difficile.

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, le 29 mars 2019
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit Département de KPMG SA		Deloitte et Associés	
Jean-Paul Vellutini Associé	Éric Jacquet Associé	Guillaume Troussicot Associé	Pascal Colin Associé

6 AUTRES INFORMATIONS

6.1 Historique 328

6.2 Renseignements à caractère général 330

6.3 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM 331

6.3.1 Accords relatifs aux modalités de détention des actions de KLM 331
6.3.2 Accords avec l'État néerlandais 332
6.3.3 Assurances données à KLM 333

6.4 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien 333

6.4.1 Libertés aériennes et conventions internationales 333
6.4.2 Législation européenne 334
6.4.3 Autres aspects juridiques concernant l'activité d'Air France-KLM 335

6.5 Information et contrôle 336

6.5.1 Personne responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel 336
6.5.2 Attestation du responsable 336
6.5.3 Contrôleurs légaux des comptes 337
6.5.4 Directeur des Relations Investisseurs 337
6.5.5 Documents accessibles au public 337

Glossaires 338

Glossaire du transport aérien 338
Glossaire financier 340

Table de concordance du Document de Référence 342

Informations incluses par référence 345

Table de concordance du Rapport Financier Annuel 346

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 Netherines 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, Inc. 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.

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.

2008-09

Attribution par le Département américain des transports de l'immunité *anti-trust* à Air France, KLM, Delta Air Lines, Inc. 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 Air Lines, Inc. donnent le coup d'envoi de la *joint-venture* sur l'Atlantique nord rejointe par Alitalia en juillet 2010.

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.

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 B787 entre dans la flotte de KLM.

2016

Air France-KLM reprend l'offensive avec le lancement d'un nouveau plan d'entreprise : « Trust Together »

2017

Air France-KLM concrétise une nouvelle étape majeure dans le renforcement de ses partenariats stratégiques avec l'entrée à son capital de China Eastern Airlines et de Delta Air Lines, Inc.

2018

Anne-Marie Couderc est nommée Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM. Benjamin Smith en est nommé Directeur général.

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 1er janvier et se termine le 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices
Après approbation des comptes et constatation de l'existence d'un bénéfice distribuable, l'Assemblée générale décide soit de la distribution totale ou partielle de ce bénéfice distribuable (le solde étant, dans le cas de bénéfice distribuable partiel, affecté à un ou plusieurs postes de réserves), soit de l'affectation du bénéfice distribuable en totalité à un ou plusieurs postes de réserves.

Relations entre Air France-KLM et ses filiales
Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM ont conclu des conventions dont l'objet est de définir les conditions dans lesquelles Air France et KLM effectueront, à la demande d'Air France-KLM, des prestations de support technique et administratif à son profit (prestations intragroupe de nature comptable, administrative, juridique, financière et informatique).

6.3 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 à la date du présent Document de Référence pour certaines de leurs stipulations.

6.3.1 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 2018, 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 2018, 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.

6.3.2 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 lesdites 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 2018, le Comité de la Fondation n'a jamais été amené à rendre d'Avis.

6.3.3 Assurances données à KLM

Les assurances consenties à KLM sont devenues caduques depuis le 6 mai 2009.

6.4 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.

6.4.1 Libertés aériennes et conventions internationales

Outre les huit libertés aériennes posées par les Accords de Chicago relatifs au transit et au transport (1944), trois grands textes constituent la base du régime juridique et réglementaire de l'aviation commerciale : la Convention de Chicago (1944), la Convention de Montréal (1999) et la Convention de Tokyo (1963). Un quatrième texte, la Convention de Rome (1952), porte sur les dommages causés aux tiers à la surface.

Libertés aériennes

Une compagnie aérienne dispose conformément aux accords de transport et de transit, par le biais d'un traité bilatéral, de libertés lui permettant d'opérer dans l'espace aérien et sur le territoire d'un État autre que son État d'origine. Ces libertés, au nombre de huit, sont les suivantes :

— 1re liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de survoler l'espace aérien d'un État étranger ;

— 2e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'effectuer une escale technique sans débarquer ou embarquer de passagers dans un État étranger. Cette liberté correspond au « droit de transit » ;

— 3e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer dans un État étranger des passagers en provenance de son État d'origine ;

— 4e liberté – Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'embarquer des passagers dans cet État étranger pour les débarquer dans son État d'origine ;

— 5e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer et d'embarquer des passagers dans deux États étrangers successifs ;

— 6e liberté – Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans son État d'origine puis dans un autre État étranger ;

— 7e liberté – Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans un autre État étranger, sans passer par son État d'origine ;

— 8e liberté – Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'embarquer des passagers dans un État étranger, pour les débarquer dans une autre ville de ce même État étranger.

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 le 7 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 Montréal (1999)

La Convention de Montréal de mai 1999 ratifiée à ce jour par 130 États, tend vers une meilleure protection des passagers pour les dommages qu'ils 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.

Convention de Rome (1952)

La Convention de Rome, signée en 1952, porte sur les dommages causés aux tiers à la surface par des aéronefs étrangers. Cette convention n'a pas été ratifiée par la France, les Pays-Bas et les États-Unis. D'importants travaux au sein du Comité juridique de l'OACI sont actuellement en cours pour trouver une nouvelle rédaction qui faciliterait sa ratification en visant à distinguer le risque terroriste du risque courant.

La Convention relative à la réparation des dommages causés aux tiers suite à des actes d'intervention illicite faisant intervenir des aéronefs, visant à remplacer la Convention de Rome, signée à Montréal le 2 mai 2009 par treize États, en majorité africains, n'est toujours pas applicable. Elle n'a été ratifiée que par trois États 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 30 États, mais seules quatre ratifications ont été enregistrées à ce jour. Le Protocole ne pourra entrer en vigueur que lorsque 22 ratifications ou adhésions auront été déposées.

Les États-Unis ne l'ont pas signé. Au sein de l'Union Européenne, il a été signé par l'Espagne (en septembre 2015) et par la France (en mai 2016), mais elles ne l'ont 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.

6.4.2 Législation européenne

Marché unique du transport aérien communautaire

Au sein de l'Union Européenne, ces huit libertés aériennes sont complétées depuis le 1er avril 1997 par une législation commune créant une situation réglementaire homogène pour tous les transporteurs européens. Toutes les compagnies aériennes européennes peuvent librement opérer et notamment effectuer du cabotage au sein d'un espace unique européen. Par ailleurs, le capital d'une compagnie aérienne d'un État membre peut être possédé, sans restriction, par tout ressortissant d'un autre État membre dans la mesure où il n'est pas le prête-nom d'une personne d'un État extérieur à l'Union Européenne. L'existence de cette législation élimine la nécessité de tout accord bilatéral entre États membres et ne remet en cause ni l'adhésion des États membres à l'OACI, ni le respect des règles de la Convention de Chicago.

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 3e/4e libertés ont été libéralisées.

Par ailleurs, l'Union Européenne a signé en avril 2002 un accord de transport aérien avec la Suisse donnant aux transporteurs suisses, assimilés à des transporteurs communautaires, accès à l'ensemble des droits intra-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. Cette stratégie devrait notamment se traduire par l'adoption d'un nouvel instrument communautaire de défense commercial visant à protéger les compagnies européennes contre la concurrence des transporteurs aériens subventionnés de pays tiers.

6.4.3 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 (pré-coordination), 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.

(1) Les règles d'indemnisation des passagers sont détaillées au *paragraphe 3.2.2 « Risques liés à l'activité de transporteur aérien » page* ***105***.

6.5 INFORMATION ET CONTRÔLE

6.5.1 Personne responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

Benjamin Smith, Directeur général Air France-KLM.

6.5.2 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 **8**, **10** à **19**, aux pages **30**, **31**, **33** à **38**, aux pages **39** à **42** ainsi que **44** à **112**, aux pages **113** à **123**, aux pages **128** à **146**, aux pages **148** à **166**, aux pages **167** à **182**, aux pages **183** à **196** et aux pages **204** à **211** du présent Document de Référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 inclus dans le présent Document de Référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages **302** à **307**.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 inclus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 29 mars 2018 sous le numéro D.18-0232 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages **287** à **292**.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 inclus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2017 sous le numéro D.17-0287 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages **257** et **258**.

Benjamin Smith,
Directeur général Air France-KLM.

6.5.3 Contrôleurs légaux des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte et Associés

6 place de la Pyramide, 92908 Paris-La Défense Cedex, France
Représenté par Guillaume Troussicot et Pascal Colin
Date de 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

6.5.4 Directeur des Relations Investisseurs

Marie-Agnès Lucas de Peslouan
Adresse postale : Air France-KLM/AFKL.FI
95737 Paris-CDG Cedex

6.5.5 Documents accessibles au public

Parmi les documents disponibles sur le site Internet de la Société (www.airfranceklm.com), figurent notamment :

- les Documents de Référence 2018, 2017, 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 selon un facteur fixe distinct pour Air France et pour KLM. 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 5.3, page 210*.

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 **230**)*.

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 *dans la Note 36.1, page **281***.

Dette nette ajustée

Les dettes financières ajustées comprennent la dette nette et le montant résultant de la capitalisation des locations opérationnelles (7x la charge annuelle).

EBITDA

L'EBITDA correspond à l'excédent brut d'exploitation.

EBITDAR

L'EBITDAR correspond à l'excédent brut d'exploitation avant loyers opérationnels. L'EBITDAR permet une comparaison entre les groupes qui ont des politiques de financement des avions différentes.

Frais financiers nets ajustés

Les frais financiers nets sont ajustés de la part (34%) des locations opérationnelles considérées comme des frais financiers.

IFRS – *International Financial Reporting Standards*

Normes comptables internationales utilisées dans leurs comptes consolidés par les sociétés cotées de l'Union Européenne. Adoptées depuis le 1er janvier 2005, elles permettent aux investisseurs de comparer plus facilement les sociétés européennes entre elles.

ISIN – *International Securities Identification Number*

Le code ISIN est le code attribué aux valeurs cotées sur le marché Euronext permettant une recherche facile.

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 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 5.3, page **209***.

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. 336**
2	**Contrôleurs légaux des comptes**	**p. 337**
3	**Informations financières sélectionnées**	**p. 4 et 5**
3.1	Informations historiques	p. **4** et **5**, p. **6** à **8**, p. **208** à **210**, p. **213** à **219**, p. **345**
3.2	Informations intermédiaires	
4	**Facteurs de risques**	**p. 125 à 146**
5	**Informations concernant l'émetteur**	
5.1	Histoire et évolution de la Société – renseignements à caractère général	p. **330** à **333**
5.2	Principaux investissements	p. **39** à **42**, p. **202** à **203**, p. **255** à **258**
6	**Aperçu des activités**	
6.1	Principales activités	p. **20** à **38**
6.2	Principaux marchés	p. **20** à **38**
6.3	Événements exceptionnels	p. **6** à **8**
6.4	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	sans objet
6.5	Position concurrentielle	p. **10** à **13**
7	**Organigramme**	
7.1	Description sommaire du Groupe	p. **16** et **17**, p. **140** à p. **146**, p. **204**, p. **331**
7.2	Liste des filiales importantes	p. **204**, p. **298** à **301**, p. **316**
8	**Propriétés immobilières, usines et équipements**	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	p. **39** à **42**, p. **207**, p. **255** à **258** et p. **292** à **293**
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	p. **109**, p. **167** à **179**
9	**Examen de la situation financière et du résultat**	
9.1	Situation financière	p. **202** à **203**, p. **204** à p. **207**, p. **208** à **210**
9.2	Résultat d'exploitation	p. **4**, p. **204** à **207**, p. **208** à **210**
10	**Trésorerie et capitaux**	
10.1	Capitaux de l'émetteur	p. **113** à **123** et p. **263** à **265** et p. **313** à **314**
10.2	Source et montant des flux de trésorerie	p. **136** à **139**, p. **202** à **203**, p. **218** à **219** et p. **296**
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	p. **137** à **139**, p. **203**, p. **206** et p. **207**, p. **208** à **210**, p. **274** à **277**, p. **279**, p. **286** à p. **291**, et p. **314** à **316**
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	p. **136** à **139**, p. **275** à **277** et p. **264**
10.5	Sources de financement attendues	p. **8**, p. **136** à **139** et p. **203**
11	**Recherche et développement, brevets et licences**	p. **14**
12	**Information sur les tendances**	**p. 10 à 13**

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. **44** à **68**
14.2	Conflits d'intérêts	p. **76**
15	**Rémunération et avantages**	
15.1	Rémunérations et avantages en nature	p. **90** à **111**
15.2	Retraites et autres avantages	p. **110** et p. **294**
16	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
16.1	Mandats des membres du Conseil d'administration	p. **44** à **68**
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	p. **76**
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	p. **82** à **85**
16.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	p. **76**, p. **140** à p. **146** et p. 188 à **190**
17	**Salariés**	
17.1	Nombre de salariés	p. **160** à **161**, p. **244**
17.2	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	p. **44** à **63**, p. **110**, p. **116** à **119**, p. **263** à **265**
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. **116** à **119**
18.2	Existence de droits de vote différents	p. **113**
18.3	Contrôle de l'émetteur	sans objet
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	p. **121**
19	**Opérations avec des apparentés**	**p. 294** à **295**
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. **212** à **301**, p. **308** à **310** et p. **345**
20.2	Informations financières pro forma	sans objet
20.3	États financiers	p. **212** à **301**, p. **308** à **310**
20.4	Vérifications des informations financières historiques annuelles	p. **302** à **307**, p. **321** à **324**
20.5	Date des dernières informations financières	p. **302** à **307**, p. **321** à **324**
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	sans objet
20.7	Dividendes	p. **119**
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. **136**, p. **272** à **274**
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	p. **6** à p. **8** et p. **220**

n°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Pages
21	**Informations complémentaires**	
21.1	Capital social	p. **113**, p. **263**, p. **313**, p. **320**
21.2	Acte constitutif et statuts	p. **121**, p. **330**
21.2.1	Objet social	p. **330**
21.2.2	Dispositions relatives aux mandataires sociaux et à la Direction Générale	p. **69** à **77**, p. **112**
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	p. **113**
21.2.4	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	p. **121**
21.2.5	Convocation des Assemblées générales	sans objet
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. 69, p. 337**
25	**Informations sur les participations**	**p. 257 et p. 300, p. 312, p. 316**

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 2017

Le Document de Référence pour l'exercice 2017 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 29 mars 2018 sous le numéro de dépôt D. 18-0232. Les comptes consolidés figurent en pages **200** à **286** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages **287** à **292** Les comptes sociaux complets figurent en pages **293** à **305** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page **307** à **310**. Les chiffres clés figurent aux pages **4** et **5** du Document de Référence. Le rapport de gestion figure à la page **6** à **8**, aux pages **10** à **54**, aux pages **66** à **73**, aux pages **87** à **89**, aux pages **83** à **89**, aux pages **96** à **99**, aux pages **102** à **125**, aux pages **128** à **148** et aux pages **149** à **157**, aux pages **157** à **179** et aux pages **190** à **198**, page **306** et aux pages **55** et **62.**

Exercice 2016

Le Document de Référence pour l'exercice 2016 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 31 mars 2017 sous le numéro de dépôt D. 17-0287. Les comptes consolidés figurent en pages **174** à **256** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages **257** et **258**. Les comptes sociaux complets figurent en pages **259** à **270** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page **272** à **273**. Les chiffres clés figurent aux pages **4** et **5** du Document de Référence. Le rapport de gestion figure à la page **6** à **9**, aux pages **12** à **44**, aux pages **46** à **53**, aux pages **61** à **63**, aux pages **66** et **67**, aux pages **72** à **76**, aux pages **77** à **78**, aux pages **80** à **90** et aux pages **104** à **126**, aux pages **127** à **133** et aux pages **127** à **133**, aux pages **134** à **153** et aux pages **164** à **172**, page **271** et aux pages **279** à **282**.

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. **308** à p. **319**
Comptes consolidés du Groupe	p. **213** à **301**
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	p. **44** à **110**
Rapport de gestion	p. **6** à **8**, p. **113** à **123**, p. **30**, p. **31**, p. **33**, p. **38**, p. **126** à p. **146**, p. **147** à p. **197**, p. **320**
Attestation du responsable du Rapport Financier Annuel	p. **336**
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	p. **321** à p. **324**
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	p. **302** à **307**
Honoraires des Commissaires aux comptes	p. **297**

WWW.AIRFRANCEKLM.COM

AIRFRANCE KLM GROUP