DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

Incluant le rapport financier annuel

AIRFRANCE KLM GROUP

Informations financières sélectionnées 4

Faits marquants de l'exercice 2019 RFA 6

Faits marquants du début de l'exercice 2020 10

1 PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM RFA 11

1.1 Marché et environnement 13
1.2 Perspectives stratégiques 18
1.3 Activités en 2019 24

2 RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 47

2.1 Composition du Conseil d'administration 48
2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration 75
2.3 Activités et fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités 83
2.4 Tableau récapitulatif des dispositions écartées du code AFEP-MEDEF (« comply or explain ») 93
2.5 Rémunération des mandataires sociaux 94
2.6 CEO Committee 116
2.7 Comité exécutif de Groupe 117
2.8 Le capital et l'actionnariat RFA 118

3 RISQUES ET GESTION DES RISQUES RFA 129

3.1 Management des risques de l'entreprise 130
3.2 Facteurs de risques et dispositif de maîtrise 132
3.3 Organisation et fonctionnement du Contrôle interne 147

4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE : DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE RFA 155

4.1 Créer de la valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes 156
4.2 Ressources humaines 164
4.3 Impacts environnementaux 181
4.4 Confiance client 201
4.5 Éthique et conformité 206
4.6 Valeur sociétale 209
4.7 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes 216

5 RAPPORT FINANCIER RFA 221

5.1 Investissements et financements 222
5.2 Commentaires sur les comptes 224
5.3 Indicateurs financiers 228
5.4 Évènements récents et perspectives pour 2020 231

États financiers

5.5 États financiers consolidés 234
5.6 Notes aux états financiers consolidés 241
5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 321
5.8 Comptes sociaux 327
5.9 Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices 339
5.10 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 340
5.11 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 344

6 AUTRES INFORMATIONS 347

6.1 Historique 348
6.2 Renseignements à caractère général 350
6.3 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM 351
6.4 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien 353
6.5 Information et contrôle RFA 356

GLOSSAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE 358

Glossaire du transport aérien 358
Glossaire financier 360
Table de concordance du Document d'enregistrement universel 362
Informations incluses par référence 364
Table de concordance du Rapport Financier Annuel 365

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

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2019

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 document d'enregistrement universel a été déposé le 17 avril 2020 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Paris le 17 Avril 2020,

Chers actionnaires,

À l'heure où j'écris ces lignes, le monde vit une crise sanitaire sans précédent. Le combat planétaire contre le covid-19 est engagé, nos économies et nos sociétés sont durement ébranlées. C'est un chapitre totalement inédit de l'histoire du groupe Air France-KLM, et du secteur aérien tout entier.

Notre Groupe est engagé de manière exceptionnelle pour affronter cette crise majeure et démontrer que nous avons tous les atouts pour la surmonter, comme nous avons su le faire tout au long de notre histoire.

Notre premier atout, ce sont les 83 000 collaborateurs du groupe Air France-KLM. Que ce soit à Air France, KLM, Transavia, Hop! ou KLM City Hopper à bord de nos avions, dans les aéroports, dans nos hangars de maintenance, sur les pistes, dans nos services de vente du monde entier, nos collaborateurs font preuve depuis le début de cette crise d'un engagement et d'un esprit de solidarité exceptionnels, en assurant le rapatriement de plus de 300 000 de nos compatriotes français, néerlandais et européens, et en transportant du matériel médical. C'est aussi dans ces moments que nous pouvons mesurer la force du groupe Air France-KLM.

Les atouts de notre Groupe sont nombreux. Tout au long de l'année 2019, nous avons refondé les bases de notre Groupe : une gouvernance managériale renouvelée, la simplification de nos marques, la clarification de nos produits, l'harmonisation de notre flotte, plus de confiance et de stabilité dans le dialogue social.

En 2019, l'accélération du renouvellement de notre flotte a été déterminante. Avec la commande de 38 Airbus A350 et 60 Airbus A220, l'arrêt progressif de l'utilisation des Airbus A380 et Airbus A340, Air France poursuit sa stratégie de simplification et de plus grande flexibilité opérationnelle. Avec une flotte d'avions long-courriers composée à terme de Boeing 777 et de Boeing 787, et l'utilisation du Boeing 737 pour son réseau moyen-courrier, KLM va acquérir un avantage concurrentiel majeur.

« Notre Groupe est engagé de manière exceptionnelle pour affronter cette crise majeure et démontrer que nous avons tous les atouts pour la surmonter, comme nous avons su le faire tout au long de notre histoire. »

L'introduction de nouveaux appareils dans notre flotte est aussi un levier pour l'accélération de notre transformation durable. Engagés dans cette transformation depuis des années, nous avons été de nouveau numéro 1 du Dow Jones Sustainability Index en 2019, en nous positionnant comme le Groupe leader du secteur en matière de responsabilité sociétale et de développement durable.

Ce travail sur nos fondamentaux a été une étape nécessaire pour nous permettre d'aller plus loin. Nous avons présenté en novembre 2019 une trajectoire stratégique 2020 à 2025 et quatre grandes priorités. En premier lieu l'optimisation de notre modèle opérationnel, pour une meilleure efficacité de nos processus. En second lieu, l'augmentation de nos revenus, en tirant parti de la puissance de nos *hubs* et de notre développement sur les segments les plus rentables de nos trois marques Air France, KLM et Transavia. Troisième priorité, le développement des autres métiers du Groupe tels que les activités de maintenance, le cargo, le programme de fidélisation Flying Blue et l'utilisation de la data client. Dernier axe stratégique, l'analyse des opportunités de consolidation dans notre secteur.

Le monde après cette crise ne sera plus le même. Les fondamentaux de notre stratégie restent, mais dans un secteur qui va probablement vivre des changements profonds, il nous faudra nous adapter et accélérer notre transformation.

Notre détermination est totale pour qu'Air France-KLM surmonte cette crise, et retrouve le chemin de la réussite. Avec ce que nous avons réalisé en 2019, avec l'engagement exceptionnel de nos équipes, je sais que nous saurons y parvenir, pour la satisfaction de nos salariés, de nos clients, de nos actionnaires, de tous nos partenaires, et aussi pour les générations futures.

Benjamin Smith

Directeur général d'Air France–KLM

AIR FRANCE-KLM EN 2019

104
MILLIONS DE PASSAGERS

1,1
MILLIONS DE TONNES DE FRET

554
AVIONS

312
DESTINATIONS

116
PAYS DESSERVIS

3 000
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 d'Enregistrement Universel *(Voir également Section 5.3 – Indicateurs financiers page 228)* :

- les comptes consolidés du groupe Air France-KLM relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 2018 du groupe Air France-KLM ;
- 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 ;
- l'examen de la situation financière et des résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2018 tels que publiés aux pages 4 et 5 du Document de Référence 2018 ;
- 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.

Depuis le 1er janvier 2019, le groupe Air France-KLM a mis en place les changements suivants :

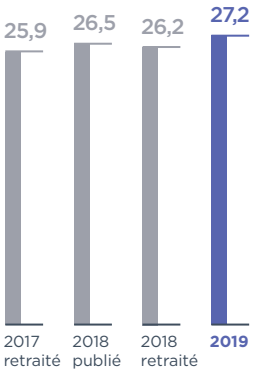
Compensation clients : Les indemnisations pour les vols annulés ou retardés constituent une contrepartie variable du prix de vente au sens de la norme IFRS 15 et doivent donc être comptabilisées en réduction du chiffre d'affaires.

L'approche par les composants pour les pièces à durée de vie limitée (PVLs): le développement d'outils informatiques internes ainsi que l'analyse des données historiques a permis au Groupe d'améliorer sa capacité à suivre plus précisément la comptabilisation des PVLs. Par conséquent, depuis le 1er janvier 2019, le Groupe a mis en pratique l'approche par les composants pour ces pièces. De ce fait, les coûts de maintenance doivent être capitalisés et amortis sur la durée de vie utile des PVLs exprimée en cycles.

En conséquence, les informations financières sélectionnées de 2018 sont présentées d'une part telles que publiées initialement, et d'autre part retraitées.

Chiffre d'affaires

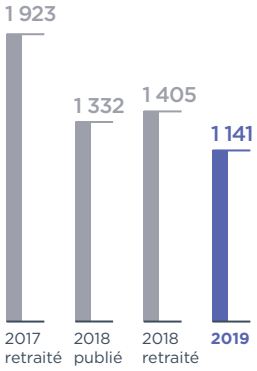
(en milliards d'euros)



Le chiffre d'affaires de 27,2 milliards d'euros est en hausse de 3,7 % par rapport à 2018 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 1 141 millions d'euros est en baisse de 264 millions d'euros par rapport à 2018 retraité. Ce recul provient de la pression sur la recette unitaire cargo et la hausse de la facture carburant en 2019.

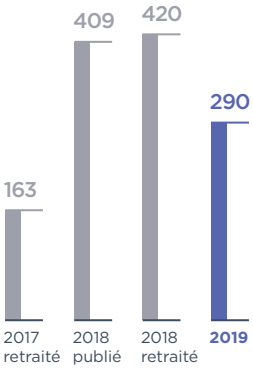
Répartition du chiffre d'affaires

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

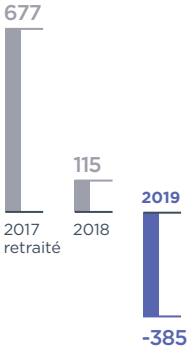
(en millions d'euros)



Le résultat net part du Groupe s'est établi à 290 millions d'euros, en baisse de 130 millions d'euros par rapport à 2018 retraité.

Cash-flow libre d'exploitation ajusté

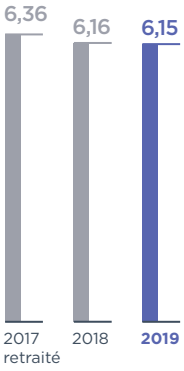
(en millions d'euros)



Le Groupe a généré en 2019 un *cash-flow* libre d'exploitation de -385 millions d'euros, en baisse de 500 millions d'euros par rapport à l'an dernier. Cette diminution s'explique principalement par des investissements plus importants en 2019.

Dette nette

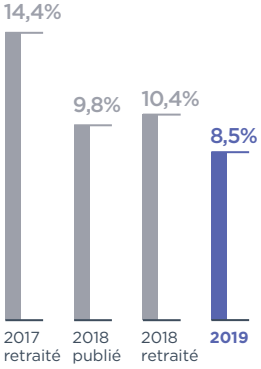
(en milliards d'euros)



La dette nette s'est élevée à 6,15 milliards d'euros au 31 décembre 2019, un montant comparable à l'an dernier.

Retour sur capitaux employés (ROCE)

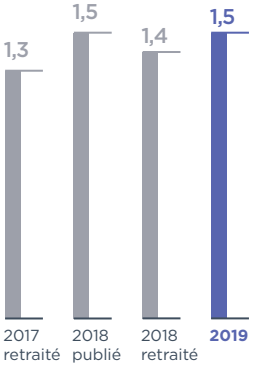
(au 31 décembre)



Le retour sur capitaux employés (ROCE) a diminué de 1,9 points à 8,5 % à la fin de 2019, en retrait par rapport à 2018 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'établit à 1,5x au 31 décembre 2019, une situation stable expliquée par la réduction de l'EBITDA.

FAITS MARQUANTS 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, 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 d'aboutir à 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! sont dorénavant commercialisés sous le nom de Air France HOP.

Le groupe Air France-KLM s'appuie 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.

Des accords renforcés entre Air France, KLM et Virgin Atlantic

Air France, KLM et Virgin Atlantic ont annoncé le 4 mars leur premier accord de partage de codes, offrant à leurs clients respectifs de nouvelles options de voyage depuis et vers l'Amérique du Nord et plus d'opportunités de cumuler des *Miles via* leurs programmes de fidélité. Grâce à ce partenariat, les clients des trois compagnies aériennes peuvent créer leur voyage transatlantique sur-mesure en choisissant parmi les nombreuses options de vols opérés par Air France, KLM, Virgin Atlantic et Delta.

Pour les clients, ces accords se traduisent par un large choix de vols supplémentaires avec 24 nouvelles routes disponibles entre le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord *via* Londres-Heathrow et Manchester, notamment, ou encore des options supplémentaires entre Paris et New York *via* Manchester.

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 d'environ 500 millions d'euros, représentant 27 901 785 actions sous-jacentes.

Air France, KLM et Delta célèbrent leurs 10 ans de *joint-venture* transatlantique

Le 4 juin 2019, Air France, KLM et Delta Air Lines ont célébré 10 années de succès de leur coopération transatlantique. Durant la dernière décennie, les trois compagnies ont franchi ensemble des étapes clés en ouvrant de nouvelles routes entre l'Europe et l'Amérique du Nord et en améliorant le service proposé à leurs clients. Construit autour d'un réseau de 7 *hubs* - 5 aux États-Unis et 2 en Europe -, le partenariat couvre aujourd'hui le Canada, les États-Unis, le Mexique et l'Europe.

Air France-KLM et Accor renforcent leur partenariat autour de leurs programmes de fidélité afin de mieux récompenser leurs membres

Depuis le 20 juin 2019, les membres des programmes de fidélité Flying Blue et « Accor live Limitless » peuvent bénéficier de Miles+Points, une opportunité innovante de se voir récompenser à la fois en points et en miles lors de leurs voyages ou de leurs séjours : les *Miles* s'accumulent à chaque séjour à l'hôtel et les Points lors de chaque vol. *Miles* et Points sont convertibles pour élargir les possibilités d'utilisation.

Saison hiver 2019-2020 : Air France-KLM augmente son offre de 2,5% par rapport à la saison été 2019 et propose 32 nouvelles routes

La croissance de l'offre pour la saison hiver par rapport à la saison été se répartit de la façon suivante :

— +4% pour l'activité passage réseau long-courrier;

— -2% pour l'activité passage réseau moyen- et court-courrier;

— -1,9% pour l'activité *low-cost* de Transavia.

100 ans d'aviation pour KLM

Plus ancienne compagnie aérienne au monde opérant sous son nom original, KLM a fêté le 7 octobre 2019 son centième anniversaire. Véritable pionnier de l'aviation, KLM a celébré son anniversaire avec clients et partenaires, mettant l'accent, au-delà du témoignage d'un siècle d'entreprise, sur l'évolution de l'aviation, celle de la société dans son ensemble, l'innovation et les alliances.

Journée investisseurs : devenir un Champion européen

À l'occasion de la journée investisseurs, le 5 novembre 2019, Air France-KLM a présenté son orientation stratégique autour de quatre piliers essentiels à la transformation du Groupe pour devenir un véritable champion européen :

— l'optimisation du modèle opérationnel;

— le recentrage de la croissance des revenus sur les segments les plus rentables;

— le développement d'initiatives sur la gestion des données, le programme de fidélisation Flying Blue, la maintenance et le cargo;

— l'analyse de toutes les opportunités de consolidation.

Chacune des initiatives soutient l'ambition du Groupe de rester leader de la transition écologique du secteur.

Air France-KLM, Delta Air Lines et Virgin Atlantic renforcent leur partenariat entre l'Europe et l'Amérique du Nord

Le 21 novembre 2019, Air France-KLM, Delta Air Lines et Virgin Atlantic ont salué la décision du ministère américain des Transports de leur accorder l'immunité antitrust (ATI) dans le cadre de l'extension de la *joint-venture* transatlantique. Cette étape réglementaire permet désormais aux compagnies de mettre en œuvre leur partenariat. Parallèlement, les partenaires ont finalisé la gouvernance de la coentreprise élargie, avec des processus de prise de décision simplifiés pour que la *joint-venture* réalise pleinement son potentiel de synergies. Ce partenariat est essentiel pour renforcer la position de leader du Groupe entre l'Europe et l'Amérique du Nord. Il offrira dès janvier 2020 à ses clients la meilleure expérience de voyage sur des vols transatlatiques.

Air France-KLM simplifie et améliore sa gouvernance managériale

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a approuvé à l'unanimité le 19 février 2019 la proposition 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 clefs pour atteindre les objectifs à long terme du Groupe sont :

— la mise en place d'un CEO Committee qui détermine 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 et Directeur général adjoint Air France-KLM), Anne Rigail (Directrice Générale d'Air France et Directrice générale Adjointe Air France-KLM) et Frédéric Gagey (Directeur général adjoint Finances Air France-KLM) ;

— une collaboration plus étroite au sein du Groupe afin de mieux exploiter les synergies et d'améliorer l'efficacité et la rentabilité du Groupe ;

— le développement des atouts existants, de la notoriété et de la puissance d'Air France, de KLM et de Transavia sur leurs marchés respectifs, ainsi que le renforcement de 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 clients.

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. Ce renouvellement a été ratifié par l'Assemblée générale de KLM tenue le 25 avril 2019.

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. À la suite de cette prise de participation, les États français et néerlandais ont annoncé la mise en place d'un Groupe de travail visant, notamment, à étudier l'évolution des participations des deux États dans Air France-KLM et la structure de capital de KLM, ainsi que les règles de gouvernance au sein du Groupe.

Le groupe Air France-KLM franchit une nouvelle étape dans l'optimisation de sa flotte long-courrier

Air France et KLM ont annoncé le 28 juin 2019 poursuivre l'optimisation de leurs flottes long-courrier respectives. Les compagnies vont échanger leurs commandes fermes restantes de Boeing 787 et d'A350 entre elles, ce qui leur permettra de réaliser des gains d'efficacité à travers l'harmonisation et la croissance de flottes d'appareils similaires.

La mise en œuvre de cet échange signifie qu'au cours de la période 2021-2023, les 6 Boeing 787 commandés pour Air France seront transférés à KLM, et les 7 A350-900 actuellement en commande pour KLM seront transférés à Air France.

Air France exploite aujourd'hui 9 Boeing 787-9 et un avion supplémentaire arrivera en mai 2020, ce qui constituera une flotte de 10 Boeing 787-9 l'année prochaine. Par ailleurs, Air France a reçu son premier A350-900 en septembre 2019. Vingt autres appareils sont en commandes fermes auxquels s'ajouteront les 7 A350-900 initialement destinés à KLM, pour atteindre un total de 28 appareils.

KLM exploite actuellement 13 Boeing 787-9 et a reçu son premier Boeing 787-10 en juin 2019. Cette flotte augmentera pour atteindre un total de 21 Boeing 787 d'ici fin 2020 auxquels s'ajouteront les 6 Boeing 787 initialement destinés à Air France pour atteindre un total de 27 appareils.

En parallèle, toutes les options concernant le développement de la flotte d'Air France au sein du groupe Air France-KLM sont actuellement à l'étude, en coordination avec l'ensemble des parties prenantes.

Air France-KLM accélère le renouvellement de sa flotte et commande 10 A350-900 supplémentaires pour Air France

Le 11 décembre 2019, les Conseils d'Administration d'Air France et d'Air France-KLM ont statué sur la solution de remplacement des A380 d'Air France et approuvé une commande de 10 A350-900.

À travers cette décision, Air France-KLM poursuit sa stratégie de rationalisation et de simplification de la flotte.

Ce travail a déjà été en partie effectué chez KLM, qui exploitera à terme une flotte d'appareils long-courriers constituée exclusivement de Boeing 777 et Boeing 787. Les pilotes de la compagnie étant qualifiés pour voler indifféremment sur les deux appareils.

Chez Air France, la commande à venir portera à 38 le nombre d'appareils A350 attendus, dont trois ont déjà été livrés.

C'est une nouvelle étape dans le déploiement de la stratégie de simplification de la flotte chez Air France. Ainsi, en 2023, la flotte long-courrier d'Air France sera composée de 116 avions répartis en quatre familles : A330 et A350, Boeing 777 et 787. Comme chez KLM, les bénéfices attendus sont une plus grande flexibilité opérationnelle et des économies d'échelle, grâce notamment à la réduction du nombre de qualifications pilotes requises.

Ces appareils de nouvelle génération remplaceront les A380 actuellement opérés par Air France et dont la sortie de flotte interviendra d'ici à fin 2022. Leur arrivée permettra également d'accélérer le départ des A340 au premier trimestre 2021.

L'A350-900 allie efficacité économique et performance environnementale, avec une consommation de carburant réduite de 25 % par rapport aux appareils de génération précédente, soit une consommation de 2,5 litres par passager aux 100 kilomètres. Son empreinte sonore est quant à elle réduite de 40 %. L'A350-900 d'Air France est doté d'une cabine spacieuse et silencieuse et équipé de systèmes de divertissement de dernière génération ainsi que d'une connexion Wi-Fi pour le confort des clients.

FAITS MARQUANTS DU DÉBUT DE L'EXERCICE 2020

Crise du COVID-19 – Impact post février 2020

Au moment où nous finalisons le Document d'enregistrement universel 2019, le 17 avril 2020, la crise du COVID-19 a continué à s'étendre, conduisant de nombreux pays à prendre des mesures de plus en plus strictes, incluant la restriction des possibilités de déplacement ou la fermeture des frontières.

Face à ces restrictions, le groupe Air France – KLM a pris des mesures importantes et a drastiquement réduit son activité de vol, qui sur les prochains mois devrait être inférieure à 10% des niveaux de l'an dernier. Avec la poursuite de la crise, les conditions d'une reprise restant incertaines, le Groupe continuera de suivre l'évolution du contexte au quotidien pour la faire évoluer tant que nécessaire. Le groupe Air France – KLM, Air France et KLM, mènent des discussions approfondies avec leurs gouvernements respectifs et des institutions financières afin de disposer des ressources qui leur permettront de sécuriser et soutenir les niveaux de liquidités adéquats, par tous les moyens notamment dans le cadre de l'Encadrement Temporaire de la Commission européenne relatif aux aides d'État publié le 19 mars 2020.

Le 6 janvier 2020, le groupe Air France - KLM a lancé une « Offre de Rachat » sur 3 souches obligataires existantes conditionnée au succès du lancement d'une nouvelle émission obligataire « Benchmark » d'une durée de 5 ans.

Les trois souches obligataires visées portaient consécutivement sur, d'une part, un montant nominal d'obligations senior de 600 millions d'euros à échéance 18 juin 2021 avec un taux d'intérêt fixe de 3,875 % (ISIN :FR0011965177), d'autre part sur un montant d'obligations senior pour un total de 400 millions d'euros à échéance 12 octobre 2022 avec un taux d'intérêt fixe de 3,750 % (ISIN : FR0013212958) et enfin sur des obligations subordonnées perpétuelles d'un montant nominal total initial de 600 millions d'euros avec un taux d'intérêt fixe de 6,250 %, dont le montant en circulation s'élevait alors à 403 300 000 € (ISIN : FR0012650281).

Le 10 janvier 2020, et après deux jours de Road Shows investisseurs, Air France - KLM a réalisé avec succès le placement d'une nouvelle émission d'obligations senior (ISIN : FR0013477254) portant sur un montant de 750 millions d'euros sur une durée finale de 5 ans, assorties d'un coupon de 1,875 % par an.

Le produit net de cette nouvelle émission a été pour partie affecté aux besoins généraux d'Air France – KLM et a servi à financer le produit de l'Offre de Rachat en numéraire clôturée le 13 janvier 2020 et dont les résultats ont été annoncés le 14 janvier 2020 comme suit :

Un montant nominal total de 677,7 millions d'euros d'Obligations Existantes (représentant 48,3 % des Obligations Existantes en circulation) a été apporté à l'Offre de Rachat dont 350,0 millions d'euros ont été acceptés, composés de 311,2 millions d'euros d'Obligations 2021 et de 38,8 millions d'euros d'Obligations 2022. Aucune Obligation perpétuelle n'a été rachetée par Air France – KLM.

Par conséquent, le montant nominal des Obligations Existantes restant en circulation après la réalisation de l'Offre de Rachat reste de 1 053,3 millions d'euros dont 288,8 millions d'euros d'Obligations 2021, 361,2 millions d'euros d'Obligations 2022 et 403,3 millions d'euros d'Obligations subordonnées perpétuelle. Le règlement-livraison de l'Offre de Rachat combinée au produit net de l'émission des nouvelles obligations émises a eu lieu le 16 janvier 2020.

Cette opération s'inscrit dans la poursuite de la gestion dynamique du profil de remboursement de la dette du Groupe tout en contribuant à en réduire le coût global.

Lancement du Partenariat international d'envergure entre Air France, KLM, Delta Air Lines et Virgin Atlantic : la co-entreprise élargie permet aux clients d'accéder à davantage de routes et de bénéficier de nouvelles possibilités d'accumuler et de dépenser des *Miles*.

Le 3 février 2020, Air France, KLM, Delta Air Lines et Virgin Atlantic ont lancé leur co-entreprise élargie offrant un plus large choix de liaisons et d'options de fidélité sur les voyages entre l'Europe, le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord.

Ce nouveau partenariat permet aux clients de bénéficier d'horaires plus pratiques avec un objectif commun : offrir aux clients une expérience de vol fluide et homogène, quelle que soit la compagnie aérienne qu'ils empruntent. Les nouveaux avantages sont accessibles depuis le 13 février. Les titulaires d'une carte de fidélité pourront notamment gagner et utiliser des *Miles* ou des avantages « élite » sur tous les vols internationaux opérés par les quatre compagnies, ainsi que sur les vols transatlantiques, en Europe ou les vols intérieurs aux États-Unis et bénéficieront de nouvelles possibilités de faire évoluer leur statut et d'accéder à des niveaux de fidélité supérieurs, d'un embarquement prioritaire et de l'accès à plus de 100 salons en aéroport lors de leurs déplacements internationaux.

1 PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE - KLM

1.1 Marché et environnement 13

1.1.1 L'environnement économique 13
1.1.2 Le contexte de l'industrie et la concurrence 14

1.2 Perspectives stratégiques 18

1.2.1 Ambition du groupe Air France – KLM 18
1.2.2 Air France – KLM : principaux atouts et avantages concurrentiels uniques 18
1.2.3 Modèle de création de valeur 19
1.2.4 Orientations stratégiques 22

1.3 Activités en 2019 24

1.3.1 Activité réseaux (passage & cargo) : poursuite de l'offensive et de la croissance 24
1.3.2 L'activité *low-cost* (Transavia) : « *We make low-cost feel good* » 35
1.3.3 Activité maintenance 36
1.3.4 La flotte 42

Impact du COVID-19 post février 2020

Événements récents

Au moment où nous finalisons le Document d'enregistrement universel 2019, le 17 avril 2020, la crise du COVID-19 a continué à s'étendre.

Depuis le début de la crise du COVID-19, le Groupe a mis en place des mesures adaptées pour protéger ses passagers et son personnel, ainsi que pour préserver les conditions de sa viabilité financière.

Face aux mesures de plus en plus strictes prises par de nombreux pays, incluant la restriction des possibilités de déplacement ou la fermeture des frontières, le groupe Air France - KLM a drastiquement réduit son activité de vol, qui sur les prochains mois devrait être inférieure à 10 % des niveaux de l'an dernier.

Le Groupe a pris des mesures importantes depuis le début de la crise qui comprennent entre-autres :

— la négociation avec les gouvernements du report de paiement de taxes (aviation civile, solidarité…), de cotisations sociales et de diverses redevances ;

— la négociation avec les lessors et les aéroports de reports de paiements ;

— des mesures de réduction de coûts, estimées à ce stade à 500 millions d'euros en 2020, en hausse de 300 millions d'euros par rapport aux annonces précédentes ;

— la possibilité de retrait anticipé de certaines sous flottes d'avions ;

— la mise en œuvre par Air France de mesures d'activité partielle et la souscription de KLM aux « Mesures transitoires d'urgence pour l'emploi durable » (NOW), qui devraient engendrer une économie évaluée à ce stade à environ 1,1 milliard d'euros en 2020 ;

— une révision du plan d'investissement qui sera réduit d'au moins 700 millions d'euros en 2020, soit 350 millions d'euros de plus par rapport aux annonces précédentes, et auxquels s'ajoutera l'impact de la baisse d'activité en propre et des clients tiers sur les investissements de maintenance.

En solidarité avec l'ensemble des salariés, les membres du Conseil d'administration d'Air France - KLM, sa Présidente et son Directeur général participeront également à l'effort dans le cadre des mesures applicables aux salariés du Groupe, avec une réduction similaire de leur rémunération.

Perspectives pour l'année 2020

Avec la poursuite de la crise, les conditions d'une reprise restent incertaines, à la fois sur nos opérations aériennes, mais plus globalement sur le calendrier du redressement économique et de la demande.

Nos meilleures estimations actuelles intégrant les mesures susmentionnées mettent en évidence qu'en l'absence de financements complémentaires un besoin de liquidité est attendu au troisième trimestre 2020.

En conséquence, le groupe Air France – KLM, Air France et KLM, mènent des discussions approfondies avec leurs gouvernements respectifs et des institutions financières afin de disposer des ressources qui leur permettront de sécuriser et soutenir les niveaux de liquidités adéquats, par tous les moyens notamment dans le cadre de l'Encadrement Temporaire de la Commission Européenne relatif aux aides d'État publié le 19 mars 2020.

À ce stade, compte tenu des différentes options actuellement envisagées et de la qualité des discussions avec les deux États et les partenaires financiers, le groupe Air France – KLM est confiant dans la possibilité d'obtenir les financements nécessaires pour faire face à l'ensemble de ses obligations financières à venir et lui permettre d'assurer la reprise de son activité au-delà de la crise actuelle.

1.1 MARCHÉ ET ENVIRONNEMENT

1.1.1 L'environnement économique

Croissance du PIB réel (exprimée en pourcentage)	**2018**	**2019**
Monde	3,1	**2,5**
Union Européenne	2,0	**1,4**
dont Royaume-Uni	1,4	**1,3**
Zone euro	1,8	**1,1**
dont France	1,7	**1,3**
dont Pays-Bas	2,5	**1,7**
Amérique du Nord (pays de l'ACEUM)	2,8	**2,1**
dont États-Unis	2,9	**2,3**
Asie-Pacifique	4,9	**4,3**
dont Chine	6,6	**6,1**
dont Japon	0,8	**0,8**
Moyen-Orient	0,7	**-0,5**
dont Iran	-4,7	**-9,3**
Afrique subsaharienne	2,6	**2,5**
Amérique latine (hors Mexique et Venezuela)	1,4	**0,8**
dont Brésil	1,3	**1,1**
dont Argentine	-2,5	**-3,0**

(source 1)

La croissance du PIB mondial a ralenti de 0,6 point en 2019 par rapport à 2018 tandis que la croissance du commerce mondial a enregistré un ralentissement beaucoup plus marqué de 2,8 points passant de 3,7 % à 0,9 %, principalement en raison de la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine *(source 2)*.

La croissance du PIB de l'Europe (UE) a baissé de 0,6 point, dans un contexte de ralentissement de la croissance mondiale et de menaces tarifaires sur les exportations depuis l'UE vers les États-Unis (sur les voitures et avions notamment) qui ont affecté la confiance des entreprises, en particulier en Allemagne *(source 3)*. Le *Brexit* a également ajouté de l'incertitude en Europe *(source 4)*.

La croissance du PIB en Amérique du Nord a ralenti de 0,7 point, les États-Unis ayant été touchés par la guerre commerciale avec la Chine, mais dans une moindre mesure que cette dernière *(source 5)*.

La croissance du PIB en Asie-Pacifique a connu une décélération de 0,6 points, la Chine et ses partenaires industriels de la région étant fortement affectés par la baisse des exportations vers les États-Unis due aux nouveaux tarifs *(source 6)*.

Le PIB du Moyen-Orient s'est contracté de 0,5 % en 2019, affecté par la baisse des prix du pétrole et la poursuite des sanctions contre l'Iran de la part des États-Unis *(source 7)*.

En Afrique subsaharienne, la croissance du PIB est restée globalement inchangée (-0,1 pt).

La croissance du PIB de l'Amérique latine a ralenti de 0,6 points, la récession en Argentine s'aggravant dans un contexte de forte dévaluation de la monnaie *(source 8)*. Les tensions sociales au Chili et l'instabilité politique en Bolivie ont également contribué à ce ralentissement de la croissance *(sources 9 et 10)*.

Prix du pétrole

Brent (en dollar par baril)	***2018 Q1***	***2018 Q2***	***2018 Q3***	***2018 Q4***	***2019 Q1***	***2019 Q2***	***2019 Q3***	***2019 Q4***
Cours en fin de période	66,8	74,5	75,2	67,7	63,2	68,9	61,9	59,0

(source 1)

Les prix du pétrole ont commencé à baisser au cours du deuxième trimestre 2019 dans un contexte de ralentissement de la demande mondiale de pétrole (PIB et ralentissement des échanges) et d'une augmentation régulière de l'offre de pétrole de schiste américain, compensant l'accord OPEP + de réduction de la production *(source 11)*.

Taux de change

Pour un euro (moyenne)	**2018 Q1**	**2018 Q2**	**2018 Q3**	**2018 Q4**	**2019 Q1**	**2019 Q2**	**2019 Q3**	**2019 Q4**
USD	1,23	1,19	1,16	1,14	1,14	1,12	1,11	1,09
GBP	0,88	0,88	0,89	0,89	0,87	0,87	0,90	0,86
CHF	1,17	1,17	1,14	1,14	1,13	1,13	1,10	1,10
BRL	3,99	4,30	4,59	4,35	4,28	4,41	4,42	4,52
ARS	24,2	27,7	36,3	42,3	44,2	49,4	55,2	64,7
CNY	7,81	7,60	7,91	7,89	7,66	7,66	7,80	7,74
JPY	133	130	130	129	125	124	119	118

(source 1)

Le renforcement du dollar américain (USD) a impacté les pays affichant une dette extérieure élevée comme l'Argentine *(source 8)*, ce qui a conduit à un affaiblissement du peso argentin (ARS).

L'incertitude sur le *Brexit* et ses ramifications politiques ont accru la volatilité de la livre sterling (GBP), qui s'apprécie désormais face à l'euro *(source 4)*.

Le yuan (CNY) s'est déprécié au troisième trimestre avant de se raffermir à nouveau au quatrième trimestre, en ligne avec les négociations en cours sur la guerre commerciale *(source 6)*.

1.1.2 Le contexte de l'industrie et la concurrence

« 2019 a vu une décélération progressive de la croissance du trafic mondial de passagers (Passagers-kilomètres transportés +4,2 % prévus en 2019 contre 7,4 % en 2018), et une contraction du fret (baisse de 4,1 % en tonnes-kilomètres de fret en 2019) tandis que la marge d'EBIT est prévue légèrement inférieure à son niveau de 2018 (5,1 % contre 5,7 %). Les compagnies aériennes n'ont pu créer de la valeur pour leurs investisseurs qu'en Amérique du Nord et en Europe, une constante depuis 2015 *(sources 12, 13)*.

Consolidation européenne

En Europe, les taux de remplissages seuils à partir desquels on atteint la rentabilité sont parmi les plus hauts de l'industrie, avec des *yields* faibles dans un espace aérien ouvert très compétitif et des coûts réglementaires élevés *(source 12)* ; cela peut expliquer le nombre important de faillites et la consolidation européenne actuelle.

Suite aux faillites de Primera Air, Small Planet Group et Cobalt Air entre autres, l'hiver dernier, de nouveaux transporteurs ont également déposé le bilan en Europe : Wow, Germania, Aigle Azur, XL Airways, Adria Airways et Thomas Cook Group, à l'exception de ses filiales allemandes et danoises (Condor et Sunclass Airlines) toujours en activité.

- les grandes compagnies aériennes européennes comme Alitalia et Condor sont sous administration dans l'attente de nouveaux actionnaires, tandis que Norwegian Airlines a changé sa stratégie, en diminuant sa croissance pour être plus profitable ;
- Flybe en faillite a été reprise par un consortium dirigé par Virgin Atlantic et sera renommée Virgin Connect ;
- hors Europe, la disparition de Jet Airways en Inde, notamment, a eu un impact significatif sur leurs partenaires ;
- les alliances mondiales ont été bouleversées avec un rapprochement entre Delta, de l'alliance SkyTeam et LATAM de l'alliance Oneworld. Cette décision a été suivie par l'offre d'IAG d'acheter le transporteur espagnol Air Europa, de l'alliance SkyTeam.

Concernant la consolidation européenne, Air France – KLM évaluera les opportunités potentielles de manière pragmatique. Le Groupe tirera avantage des opportunités de consolidation quand et où elles seront pertinentes pour les réseaux Air France et KLM, tout en appliquant une discipline financière stricte.

Compétitivité et contraintes des marchés français et néerlandais

Les marchés français et néerlandais des compagnies aériennes sont confrontés à des contraintes croissantes, ce qui rend plus difficile l'accès à une position de leader européen.

Au cours des trois dernières années, la capacité aéroportuaire d'Amsterdam-Schiphol a atteint le plafond de 500 000 mouvements d'avions. Un accord sur l'obtention d'un déplafonnement à Schiphol est attendu en 2020 ainsi qu'une décision sur l'ouverture de l'aéroport régional de Lelystad.

Dans les deux prochaines années (2020-2021), une augmentation d'environ 15 % des redevances aéroportuaires sera mise en œuvre pour les infrastructures supplémentaires. À partir de 2021, une nouvelle taxe sur le transport aérien génératrice de 200 millions d'euros annuels sera prélevée auprès des passagers locaux au départ des aéroports néerlandais.

En France, les taxes et charges font de Roissy-CDG l'un des aéroports les plus chers. Les gouvernements français successifs ont introduit des taxes spécifiques générant un total de 250 millions d'euros, avec un impact négatif sur la compétitivité des compagnies françaises : Taxe de l'aviation civile, Taxe de solidarité, Écotaxe en 2020, Taxe CDG Express applicable dès 2024 pour financer la future navette ferroviaire entre Roissy-CDG et le centre de Paris en sont des exemples. Air France est également fortement exposée aux charges sociales les plus élevées de l'industrie, ce qui n'est pas le cas de ses concurrents Low Cost paneuropéens opérant en France, qui peuvent baser tout ou partie de leurs équipages dans les pays en « bout de ligne ».

Moyen-courrier européen

La croissance a ralenti en 2019 :

— +2,82 % de sièges offerts durant l'été 2019 contre +5,2 % de sièges offerts durant l'été 2018 ;

— +1 % de sièges offerts durant l'hiver 2019 contre +5,5 % de sièges offerts durant l'hiver 2018.

Les faillites précédemment mentionnées depuis l'hiver 2017 expliquent en partie cette tendance ainsi que la sérieuse baisse de Norwegian Airlines et d'Eurowings.

À l'été 2019, Ryanair, easyJet, Wizz Air et Vueling continuent de stimuler la croissance tandis qu'Eurowings ralentit après la restructuration de 2018. Norwegian Airlines a enregistré une baisse significative des flux internationaux et nationaux. L'arrêt de l'exploitation du Boeing 737Max a légèrement amplifié la baisse de capacité (estimée à -1,3pt de croissance) déjà prévue. Au cours de l'hiver 2019, les tendances sont contrastées pour les 6 principales compagnies aériennes *low-cost*. Wizz Air et, dans une moindre mesure, Ryanair et Vueling se développent. La croissance d'easyJet est stable (en forte baisse en Allemagne). Norvegian Airlines et Eurowings sont en baisse. Pour la première fois, les 6 principales compagnies aériennes *low-cost* se développent à un rythme similaire à celui des compagnies aériennes traditionnelles.

La croissance de la capacité du moyen-courrier est tirée par les routes internationales, en particulier vers les pays du sud de l'Europe au cours de l'été 2019. Comme les années précédentes, la plupart des flux intérieurs croissent plus lentement que les flux internationaux, à l'exception de l'Espagne. Durant l'hiver 2019, les flux domestiques, à la baisse, sont principalement impactés par les marchés intérieurs allemands et turcs.

L'évolution de la concurrence en France reste significative à l'été 2019 (+4,9 % de croissance en sièges), toujours tirée par easyJet, Ryanair et dans une moindre mesure Vueling. Cependant, la capacité de l'industrie en France ralentit au cours de l'hiver 2019 en raison de la baisse d'Air France-KLM alors que Ryanair est toujours le moteur de la croissance. La croissance vers/depuis les Pays-Bas est toujours entravée par les contraintes liées aux créneaux horaires.

(Analyse Air France–KLM basée sur la source 14).

Long-courier européen

La croissance a ralenti en 2019 :

— +5,2 % de sièges offerts durant l'été 2019 contre +8,6 % de sièges offerts durant l'été 2018 ;

— +3,2 % de sièges offerts durant l'hiver 2019 contre +8,7 % de sièges offerts durant l'hiver 2018.

La faillite de compagnies aériennes comme Jet Airways, WOW air, Thomas Cook, Aigle Azur et XL Airways a entraîné un ralentissement de la croissance des capacités dans nombre pays à l'été 2019.

À l'été 2019, le rythme de croissance de Norwegian Airlines a considérablement baissé. En raison de la faillite de Primera Air, la compagnie a enregistré la croissance la plus faible depuis l'hiver 2014 en termes de capacité lignes (+3,6 % sièges offerts) vers l'Amérique du Nord. Sur la même période, la capacité totale vers l'Amérique latine a connu une croissance à deux chiffres (+12,6 %), la capacité vers l'Asie et l'Afrique subsaharienne a augmenté de quelques 7 %, la capacité vers le Moyen-Orient d'environ 5 % et la capacité vers la région des Caraïbes et l'Océan indien est resté inchangée. Air France–KLM a augmenté sa capacité long-courrier (+1,3 %) mais moins que le groupe Lufthansa et IAG, tout en restant le premier groupe aérien sur les liaisons long-courriers depuis l'Europe.

Pour la saison hiver 2019, la croissance de la capacité en sièges n'est plus que de 3,2 %, soit la plus faible croissance des capacités long-courrier depuis l'hiver 2012. Les compagnies aériennes *low-cost* et de loisirs ont réduit leur capacité de 11 % pour l'hiver 2019, contre une croissance de 19,1 % l'année précédente. Air France -KLM a augmenté sa capacité long-courrier de 3,9 % pour l'hiver 2019, dépassant le +1,5 % du groupe Lufthansa et légèrement en deçà de la croissance de la capacité long-courrier d'IAG (+4,3 %).

(Analyse Air France–KLM basée sur la source 14)

Nouvelles offres passagers : interligne virtuel et plateformes

Le concept d'interligne virtuel (aussi connu sous le nom « self-connect ») s'est transformé : d'un concept exclusivement *low-cost*, il est devenu un concept où participent les transporteurs à service complet comme Emirates et Singapore Airlines, notamment *via* la plateforme « Worldwide by easyJet » d'easyJet *(sources 15 et 16)*.

Plus récemment, Eurowings, Transavia et Jetstar Group/Tigerair Taiwan ont annoncé des offres d'itinéraires utilisant l'Interligne Virtuel *(sources 17, 18 et 19)*. Le partenariat récemment annoncé entre Jetstar Group et Tigerair Taiwan résout l'un des écueils de l'interligne virtuel traditionnel : la prise en charge des bagages de l'enregistrement jusqu'à la destination finale ; les passagers n'ayant ainsi plus à s'occuper de leurs bagages entre leurs vols internationaux *(source 20)*. En Europe, l'aéroport de Stansted et Kiwi.com travaillent sur une solution similaire *(source 21)*.

Air Asia a commencé à vendre des billets pour d'autres compagnies aériennes (même si Air Asia ne fait pas partie de l'itinéraire) sur son site Web grâce à la technologie de Kiwi.com *(source 22)*. Le transporteur asiatique cherche à devenir un guichet unique et a réalisé qu'il ne pouvait être pertinent pour les clients que s'il ne se limitait pas à proposer les itinéraires de compagnies aériennes partenaires.

Kiwi.com, agence de voyages en ligne proposant l'interligne virtuel, devient une plateforme beaucoup plus étendue en offrant des itinéraires porte-à-porte (bus, train, avion). Elle propose également des catégories de tarifs virtuels ajoutant de la flexibilité (annulation, nouvelle réservation, etc.) à des typologie de billets non flexibles à l'origine. *(source 23)*.

Cargo

En 2019, la demande de fret international mesurée en tonnes-kilomètres transportées (TKT) a diminué de 4,1 % par rapport à 2018 (contre +4,0 % en 2018 par rapport à 2017), tandis que la capacité mesurée en tonnes-kilomètres offertes (TKO) a augmenté de 1,7 % (contre 5,4 % en 2018) *(sources 13 et 25)*.

La croissance du trafic de fret est devenue négative en 2019 pour la première fois depuis 2012. La baisse annuelle de 3,3 % de la demande n'a jamais été aussi importante depuis la crise financière mondiale en 2009. Le transport de marchandises, quant à lui, a reculé à 61,2 millions de tonnes contre 63,3 millions de tonnes en 2018. Le trafic de fret devrait connaître un léger rebond avec une croissance de 2 % en 2020, le nombre de tonnes devant atteindre 62,4 millions, toujours en deçà du résultat de 2018. Les rendements devraient continuer de se tasser puisqu'une baisse de 3,0 % est prévue en 2020 ; une amélioration par rapport à la baisse de 5 % en 2019. Les revenus du fret devraient chuter pour la troisième année consécutive en 2020, pour atteindre 101,2 milliards de dollars, en baisse de 1,1 % par rapport à 2019. *(source 24)*.

Toutes les régions ont enregistré une baisse de trafic en 2019, à l'exception de l'Afrique (+13 %). L'une des bonnes nouvelles de ces derniers mois : un dégel apparent du ton des négociations commerciales américano-chinoises. Les augmentations tarifaires prévues aux États-Unis ont été repoussées et des exclusions tarifaires supplémentaires ont été mises en œuvre le 31 octobre pour 300 milliards de dollars de marchandises. Bien que cette position puisse changer rapidement, c'est une nouvelle positive pour le commerce mondial et les perspectives du fret aérien *(source 24)*.

Maintenance

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 90 milliards de dollars en 2020 (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 *(cf. 1.3.3.1 Environnement)*.

Aviation durable

Les clients sont de plus en plus préoccupés par leur empreinte environnementale lors de leurs voyages, que ce soit en Europe ou ailleurs, comme en témoignent les phénomènes de « flight-shaming » ou « Flygskam ».

Outre ce qui est parfois perçu comme un objectif « ambitieux » à long terme fixé par le secteur (50 % de réduction des émissions en 2050 par rapport à leur niveau de 2005), les gouvernements et le grand public attendent désormais des garanties concrètes sur la baisse des émissions et sur les initiatives clés qui soutiendront celle-ci (technologie, biocarburant, etc.).

En l'absence de ces garanties, de nouvelles sanctions fiscales (écotaxe en France, hausse de la fiscalité en Allemagne, etc.) pourraient être appliquées et réduire la demande et le trafic. Pour contrer ce risque et réduire leur empreinte environnementale, les compagnies aériennes investissent massivement dans des initiatives telles que le renouvellement de la flotte, et participent à des projets de développement de biocarburants, des accords de compensation volontaire des émissions de carbone financées par les compagnies et/ou proposées aux clients.

Sources

1) Banque de données d'Oxford Economics 03/01/2019; 2) IATA – Airline Industry semiannual report – Mise à jour de décembre 2019; 3) Oxford Economics – Rapport Allemagne – Mise à jour de décembre 2019; 4) Oxford Economics – Rapport Grande-Bretagne- Mise à jour de décembre 2019; 5) Oxford Economics – Rapport Etats-Unis- Mise à jour de décembre 2019; 6) Oxford Economics – China report – Mise à jour de décembre 2019; 7) Oxford Economics – Iran report – Mise à jour de décembre 2019; 8) Oxford Economics – Argentina report – Mise à jour de décembre 2019; 9) Oxford Economics – Chile report – Mise à jour de décembre 2019; 10) Oxford Economics – Bolivia report – Mise à jour de décembre 2019; 11) Bloomberg : https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-12-02/opec-gambles-that-u-s-shale-s-golden-age-is-over; 12) https://www.iata.org/publications/economics/Reports/Industry-Econ-Performance/Airline-Industry-Economic-Performance-Dec19-Report.pdf; 13) https://www.iata.org/publications/economics/Reports/freight-monthly-analysis/freight-analysis-oct-2019.pdf; 14) Extraits de la banque de données OAG (données le 14 avril 2019 pour IATA Été 2018 et 2019 moyen-courrier; données le 4 novembre 2019 pour IATA Hiver 2018 et 2019 moyen-courrier; données le 17 mars 2019 pour IATA Été 2018 et 2019 long-courrier; données le 7 octobre 2019 pour IATA Hiver 2018 et 2019 long-courrier); 15) https://www.businesstraveller.com/business-travel/2018/11/20/emirates-joins-easyjet-connections-service/; 16) https://www.businesstraveller.com/business-travel/2018/09/10/singapore-airlines-joins-worldwide-by-easyjet-connections-service/; 17) https://newscloud.eurowings.com/en/press-releases/2019/q2/virtual-interlining-eurowings-distributes-tickets-of-other-airlines-for-the-first-time.html; 18) https://corporate.transavia.com/fr-FR/actualites/transavia-lance-transavia-smart-connect/; 19) https://atwonline.com/airports-routes/jetstar-group-tigerair-taiwan-sign-interline-agreement; 20) https://atwonline.com/airports-routes/jetstar-group-tigerair-taiwan-sign-interline-agreement; 21) https://partners.kiwi.com/london-stansted-airport-teams-kiwi-com-revolutionise-transfer-traffic/; 22) https://skift.com/2019/11/15/airasia-com-starts-selling-competitors-flights-via-kiwi-com-partnership/; 23) https://partners.kiwi.com/kiwi-com-introduces-virtual-fare-types-on-its-booking-page/; 24) https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2019-12-11-01.aspx; 25) https://www.iata.org/publications/economics/Reports/freight-monthly-analysis/freight-analysis-oct-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. Le groupe Air France – KLM ambitionne de devenir un champion européen du transport aérien en Europe et l'un des plus puissants au monde pour ses salariés, clients et actionnaires, tout en assumant son rôle de pionnier de l'aviation durable. La sécurité aérienne est un impératif absolu, que le Groupe doit à ses clients et collaborateurs, et un engagement quotidien.

Le modèle de création de valeur d'Air France – KLM s'adresse à toutes les parties prenantes du Groupe, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, autorités, organisations institutionnelles et non gouvernementales ainsi qu'aux autres partenaires locaux. Dans le cadre de ses activités, le Groupe interagit avec diverses parties prenantes, tandis que ses activités et opérations ont des impacts multiples sur la Société (qualitatifs et quantitatifs). Le modèle de création de valeur présente les domaines d'impact de valeur du groupe Air France – KLM qui, grâce à ses atouts fondamentaux et à ses avantages concurrentiels uniques, permet de répondre aux enjeux sociétaux et durabilité.

1.2.2 Air France – KLM : principaux atouts et avantages concurrentiels uniques

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.

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.

Collaborateurs : 83 000 collaborateurs engagés et professionnels et une culture de la diversité

Air France – KLM s'engage envers ses collaborateurs, présents partout où le Groupe opère. Grâce à leur implication, à leur professionnalisme et à leurs réalisations, Air France – KLM offre des services premium et un voyage attentionné, bâtissant des relations durables avec ses clients tout en exerçant ses opérations de manière efficace et sûre.

Marques : un portefeuille de marques fortes et attractives et un programme commun de fidélisation client

Air France – KLM dispose d'un portefeuille de marques fortes positionnées sur des marchés complémentaires avec des modèles de fonctionnement spécifiques, en phase avec les attentes des clients. Le programme commun de fidélisation client « Flying Blue » contribue à renforcer l'attractivité des marques.

Partenariats : un réseau solide de fournisseurs et de partenaires

Air France – KLM poursuit sa politique d'intégration commerciale avec ses principaux partenaires mondiaux, tels Delta Air Lines 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. Air France – KLM y voit une opportunité de continuer à renforcer son empreinte durable et locale, en créant les bases d'une coopération et d'un dialogue réussis à long terme, et en développant ses activités.

Un réseau étendu exploité grâce à une flotte optimisée

Le groupe Air France – KLM exploite actuellement l'un des réseaux les plus étendus entre l'Europe et le reste du monde, coordonné autour des deux *hubs* intercontinentaux Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol, deux des quatre plus grandes plateformes de correspondances en Europe, et tire parti de nombreux partenariats pour offrir à ses clients une présence mondiale. À l'été 2020, il desservira 312 destinations dans 116 pays. Présent sur tous les grands marchés, le Groupe dispose aussi d'une couverture naturelle au risque puisqu'aucun marché ne représente plus du tiers du chiffre d'affaires du réseau.

En 2019, Air France – KLM a confirmé sa position de leader en termes de trafic avec un peu plus de 104 millions de passagers transportés entre l'Europe et le reste du monde, et sur des liaisons intra-européennes au départ des marchés naturels du Groupe.

Finance : un actionnariat stable avec l'État français, l'État néerlandais, Delta Air Lines et China Eastern

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'innover grâce à ses investissements dans le digital et d'améliorer sa chaîne logistique et ses engagements auprès des communautés.

Environnement : acteur expérimenté, éclairé et engagé à contribuer à un changement positif dans l'industrie

Le Groupe innove sans relâche pour être une référence en matière de développement durable. Ses opérations au sol et en vol ont un impact sur l'environnement, notamment le changement climatique, 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 carburants alternatifs durables pour l'aviation.

1.2.3 Modèle de création de valeur

Le groupe Air France–KLM ambitionne de devenir un champion du transport aérien en Europe et l'un des plus puissants au monde pour ses salariés, clients et actionnaires, tout en assumant son rôle de pionnier de l'aviation durable.

Collaborateurs : offrir le meilleur environnement de travail aux collaborateurs

Air France–KLM souhaite se positionner comme employeur de choix et vise pour cela le meilleur Employee Promoter Score. Nos 83 000 collaborateurs sont notre principal atout car ils sont le visage de notre entreprise auprès de nos clients et représentent nos marques dans le monde entier. Le Groupe va 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 ses clients.

La relation entre les sociétés du Groupe et les collaborateurs est basée sur des principes de confiance, respect, transparence et confidentialité.

Clients : dépasser les attentes des clients

Air France–KLM souhaite garantir une expérience client de bout en bout unique et inégalée qui dépasse les attentes des clients à tous les points de contact. Le Groupe ambitionne d'atteindre le meilleur *Net Promoter Score* en améliorant l'expérience client grâce à une offre personnalisée, en s'appuyant sur les technologies digitales et sur des performances opérationnelles optimales. Grâce au professionnalisme du personnel de première ligne du Groupe, à la qualité de ses produits et services et à une amélioration de ses performances opérationnelles, Air France, KLM et Transavia restent au quotidien au service des clients.

Au-delà de la satisfaction de nos clients sur la qualité du service que les compagnies du Groupe leur promettent, l'impact financier de la satisfaction client est énorme : c'est un moteur clé de l'augmentation des parts de marché et de la croissance des revenus d'Air France–KLM, améliorant la fidélité et la croissance de la clientèle.

Actionnaires

Impact du COVID-19 post février 2020

Malgré les mesures initialement prises par le Groupe en réponse à la crise du COVID-19, la dégradation de l'environnement liée à l'épidémie et la forte réduction de son activité qui en découle aujourd'hui amènent le Groupe à prévoir une trajectoire financière fortement dégradée par rapport aux perspectives présentées à l'occasion de la publication de ses résultats annuels.

Avec la poursuite de la crise, les conditions d'une reprise restent incertaines, à la fois sur nos opérations aériennes, mais plus globalement sur le calendrier du redressement économique et de la demande.

Nos meilleures estimations actuelles, intégrant l'ensemble des mesures prises par le Groupe depuis le début de la crise, mettent en évidence qu'en l'absence de financements complémentaires un besoin de liquidité est attendu au troisième trimestre 2020.

En conséquence, le groupe Air France–KLM, Air France et KLM, mènent des discussions approfondies avec leurs gouvernements respectifs et des institutions financières afin de disposer des ressources qui leur permettront de sécuriser et soutenir les niveaux de liquidités adéquats, par tous les moyens notamment dans le cadre de l'Encadrement Temporaire de la Commission Européenne relatif aux aides d'État publié le 19 mars 2020.

À ce stade, compte tenu des différentes options actuellement envisagées et de la qualité des discussions avec les deux États et les partenaires financiers, le groupe Air France–KLM est confiant dans la possibilité d'obtenir les financements nécessaires pour faire face à l'ensemble de ses obligations financières à venir et lui permettre d'assurer la reprise de son activité au-delà de la crise actuelle.

Planète et société : contribuer aux objectifs de développement durables des Nations Unies

À travers les initiatives de ses compagnies aériennes, Air France–KLM s'est engagé à montrer la voie en matière d'aviation durable tant au niveau des opérations aériennes qu'au sol. Le Groupe vise à poursuivre ses efforts pour réduire son empreinte environnementale en améliorant ses opérations et ses processus, *via* des partenariats, l'innovation de la chaîne d'approvisionnement et la mobilisation de ses salariés et de l'industrie.

NOTRE STRATÉGIE : DEVENIR UN CHAMPION EUROPÉEN

NOS RESSOURCES

COLLABORATEURS
83 000 collaborateurs engagés et professionnels et une culture de la diversité

MARQUES
Un portefeuille de marques fortes et attractives et un programme commun de fidélisation client « Flying Blue »

PARTENARIATS
Un réseau solide de fournisseurs et de partenaires

FLOTTE ET RÉSEAU
Un réseau étendu exploité avec une flotte optimisée

FINANCE
Un actionnariat stable avec l'État français, l'État néerlandais, Delta Air Lines et China Eastern

ENVIRONNEMENT
Un acteur expérimenté et compétent de l'industrie, engagé à contribuer à un changement positif.

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

Grâce à une base européenne et à un réseau mondial de plus de 300 destinations, le groupe Air France-KLM est un acteur mondial du secteur du transport aérien dans les métiers **Passage**, **Cargo** et **Maintenance**. Représenté par trois marques fortes, il est aussi un pionnier de l'**aviation durable**.

AIRFRANCE KLM GROUP

AIRFRANCE — SHOWCASING THE BEST OF FRANCE AROUND THE WORLD

KLM — STRONG INNOVATIVE GLOBAL BRAND

transavia — MAKING LOW COST FEEL GOOD

- Optimiser notre modèle opérationnel
- Développer des recettes Passagers rentables
- Tirer parti de la consolidation européenne
- Développer les données clients, Flying Blue, le Cargo et Engineering & Maintenance
- S'engager pour le développement durable

CONTRIBUTION AUX ODD DES NATIONS UNIES

5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES · 7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE · 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE · 9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE · 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES · 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

NOTRE CRÉATION DE VALEUR PERFORMANCE 2019

COLLABORATEURS
Offrir le meilleur environnement de travail à nos collaborateurs

MEILLEUR EMPLOYEE PROMOTER SCORE

EPS ↗

40
HEURES DE FORMATION PAR COLLABORATEUR

CLIENTS
Dépasser les attentes des clients

MEILLEUR NET PROMOTOR SCORE

NPS ↗

104 MILLIONS
DE CLIENTS

ACTIONNAIRES
Atteindre la meilleure performance financière

FORTE AMÉLIORATION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

RATIO DETTE NETTE/ EBITDA DE
1,5X

4,2 %
MARGE OPÉRATIONNELLE

DÉVELOPPEMENT DURABLE
Contribuer aux Objectifs de développement durable des Nations Unies

PIONNIER DE L'AVIATION DURABLE

N° 1
Du DJSI

EFFICACITÉ CARBONE ↗

1.2.4 Orientations stratégiques

Cinq orientations ont été identifiées pour atteindre les objectifs que le groupe Air France – KLM s'est fixés tout en poursuivant ce qu'il a entrepris en 2019 en termes de simplification de la marque, de la flotte et des produits.

La sécurité 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.

1.2.4.1 Optimisation du modèle opérationnel d'Air France – KLM

L'optimisation du modèle Air France – KLM permettra de réduire les coûts d'exploitation et d'augmenter l'efficacité en tirant pleinement parti des actifs du Groupe. Augmenter la flexibilité commerciale et de la flotte est une priorité du Groupe, permise par un dialogue social continu et constructif. Plusieurs changements ont déjà été validés et lancés pour optimiser la flotte, les produits et les cabines et offrir des opportunités de croissance à Transavia France.

a. Afin d'atteindre l'excellence opérationnelle, le Groupe met l'accent sur **l'optimisation et la simplification des process internes**.
   - depuis 2014, KLM s'attèle à une transformation de son organisation et de ses processus par le biais de plusieurs changements structurels tels que le programme « *High Performance Organization* », la digitalisation des opérations, l'amélioration de l'agilité dans la planification du programme de vol et une meilleure utilisation de la flotte. Les résultats sont visibles au niveau du coût unitaire KLM et de l'efficacité opérationnelle. KLM poursuivra ses efforts de simplification autour de cinq priorités : Client & Produit, Réseau & Flotte, Excellence Opérationnelle, Personnel & Organisation, Innovation & Durabilité,
   - Air France a également entamé sa transformation à travers un ambitieux programme de simplification des processus et de l'organisation, de refonte des fonctions supports et de la structure managériale. Les objectifs sont de réduire les frais généraux, promouvoir la collaboration, responsabiliser le personnel et rationaliser les processus ;

b. **La simplification et le renouvellement de la flotte** représentent une part importante des changements operés par le Groupe. Les bénéfices attendus sont une plus grande flexibilité opérationnelle (opérations, marketing, restauration, maintenance) et des économies d'échelle grâce à une réduction du nombre de types d'appareils et d'aménagement des cabines.
   - Air France vise une réduction du type de postes de pilotage différents de 9 aujourd'hui à 5-7 à moyen terme. La flotte régionale d'Air France HOP se concentrera sur deux types avions les Bombardier CRJ1000 et EMB170/190, avec environ 50-60 appareils à moyen terme, contre 4 aujourd'hui. La modernisation de la flotte moyen-courrier passera par les Airbus A220 et le remplacement de la flotte actuelle d'A320-321, pour atteindre environ 110-115 appareils à moyen terme. Sur le long-courrier, la flotte d'Air France sera simplifiée avec des A330, A350, Boeing 787-9 et Boeing 777, pour atteindre environ 118-123 appareils à moyen terme et 2-3 types de poste de pilotage contre 4 actuellement. Les A380 d'Air France actuels seront remplacés par des A350 de nouvelle génération,
   - KLM vise un type de poste de pilotage unique par courrier (court, moyen et long-courrier) à moyen terme, contre 5 aujourd'hui. La flotte régionale de KLM Cityhopper verra la mise en service d'Embraer 195 pour atteindre 52 à 54 appareils à moyen terme. La flotte moyen-courrier reste constituée de Boeing 737, pour atteindre 52 à 54 appareils. La flotte long-courrier se concentrera sur les Boeing 787 et 777, en procédant au retrait progressif des Boeing 747 et des A330,
   - la flotte de Transavia France et de Transavia Pays-Bas sera toujours composée de Boeing 737. La flotte atteindra 80-115 appareils à moyen terme ;

   La livraison actuelle d'A350 et de Boeing 787 contribuera à moderniser la flotte d'Air France – KLM avec une performance économique et opérationnelle plus forte, et à accélérer le programme de modernisation des appareils visant à offrir, dès que possible, la connectivité en vol et des sièges en cabine Affaires entièrement « full flat ».

c. **Prévision de croissance pour Transavia Pays-Bas et Transavia France.**
   - grâce au renouvellement de sa flotte, **Transavia Pays-Bas** augmentera sa capacité pour conserver sa place de premier transporteur *low-cost* aux Pays-Bas. Face à une demande croissante et des créneaux limités, Transavia envisage d'opérer des vols depuis des aéroports secondaires et tertiaires,
   - **Transavia France** ambitionne de devenir la 1e compagnie *low-cost* en France en termes d'avions basés ;

   Transavia renforcera ainsi sa position sur ses principaux segments de marchés, loisirs et VFR, et diversifiera son réseau par l'ajout de destinations en Europe du Nord et Europe de l'Est.

d. La constitution du groupe Air France – KLM permet de capitaliser sur la couverture géographique internationale de chaque compagnie tout en continuant à **créer des synergies**, un levier clé pour les années à venir. Ce qui a été accompli jusqu'à aujourd'hui s'est avéré bénéfique pour l'ensemble des compagnies. Les synergies ont concerné : les ventes, le « *Revenue management* », les alliances stratégiques, les système d'information le fret et la maintenance. **Le prochain objectif du Groupe consiste à approfondir les synergies dans les domaines tels que la flotte, les programmes de vol, les Ressources Humaines, l'ensemble du Commercial et des Alliances, les Achats et l'approvisionnement, et la gestion de la donnée.**

1.2.4.2 Croissance des revenus *passagers* sur les segments les plus *rentables*

Le groupe Air France–KLM a construit au cours des dernières années un atout puissant à travers ses deux *hubs* complémentaires à Amsterdam et Roissy Charles de Gaulle, élargissant la gamme de destinations, de fréquences et d'horaires proposés à ses clients. Dans les années à venir, les compagnies aériennes du Groupe concentreront leur croissance sur les segments les plus rentables.

Compte tenu de sa rentabilité, KLM peut se développer sur tous les segments en s'appuyant sur des positions fortes en termes de trafic de correspondances. La marque ambitionne de devenir le principal opérateur de correspondances de et vers l'Europe et de renforcer son leadership à Schiphol.

Air France souhaite, pour sa part, modifier la répartition de ses revenus vers des segments premium les plus rentables.

— par le passé, Air France a dû réduire la taille de ses cabines *Premium* (*Premium Economy* et *Business*) pour augmenter l'offre de sièges *Economy*, afin de se conformer aux règles internes de production des Sièges Kilomètre Offert (SKO). Treize sièges *Premium* ont ainsi été supprimés sur le Boeing 777-200ER entre 2014 et 2019.

  Cette contrainte a bridé la croissance d'Air France sur le segment *Premium* pourtant vecteur de profitabilité et ce, malgré la croissance de la demande du marché : ainsi, le nombre de sièges *Premium* long-courrier de l'industrie a augmenté de 8 % entre 2014 et 2019, alors que la croissance de l'offre long-courrier *Premium* d'Air France n'a progressé que de 4 % sur la même période ;

— un nouvel accord interne de production a été négocié et signé en 2019 avec les organisations syndicales. Grâce a ce nouvel accord, découplé des SKO, Air France peut désormais optimiser la configuration des cabines et la flotte de manière optimale et répondre ainsi à la demande du marché en augmentant la proportion de ses sièges *Premium* ;

— Air France se concentrera davantage sur ses principaux atouts : le trafic local depuis Paris et les correspondances à forte contribution pour tirer un maximum de valeur des marchés locaux et *Premium*. Air France procédera à la refonte de sa stratégie à Orly en collaboration avec Transavia pour renforcer la position du Groupe au sein de cet aéroport.

1.2.4.3 Tirer parti de la consolidation européenne

Dans un contexte de forte consolidation européenne, le groupe Air France–KLM étudiera de manière pragmatique les opportunités d'acquisition pour se positionner uniquement sur les transactions en cohérence avec la stratégie et l'ADN du Groupe.

1.2.4.4 Croissance des revenus non *passagers* (données clients, Flying Blue, E&M) et Cargo

La stratégie d'Air France–KLM consiste à renforcer et diversifier son portefeuille d'activités en développant les activités non-passagers autour de quatre piliers : exploitation des données clients, programme de fidélisation client Flying Blue, fret, et Ingénierie et Maintenance.

— le groupe Air France–KLM a l'opportunité de tirer parti de son empreinte commerciale en utilisant son programme « Flying Blue » et l'information clients pour personnaliser son offre et fournir ainsi une proposition de valeur client plus attrayante à un coût de vente inférieur. Air France–KLM accélérera l'exploitation de sa base de données clients, y compris les données Flying Blue, pour proposer la bonne offre au bon client au bon moment *via* le bon canal ;

— Flying Blue a pour ambition d'augmenter sa contribution aux ventes et à la marge du Groupe *via* la vente de *Miles*, une nouvelle expérience digitale et l'utilisation des *Miles* comme moyen de paiement ;

— Air France–KLM s'est construit au cours des dernières années une position très forte dans le domaine l'Ingénierie et de la Maintenance, contribuant positivement aux résultats opérationnels du Groupe. Le carnet de commandes a augmenté de 36 % en moins de quatre ans, et le Groupe a tiré parti du renouvellement de la flotte d'Air France et de KLM pour renforcer sa présence grâce aux produits de nouvelle génération et se préparer à une croissance à long terme.

Le marché des A220 y contribuera de même que la position forte qu'occupe AFI KLM E&M en Asie, un marché qui affiche la croissance la plus rapide et qui représente 41% des ventes. Air France-KLM prévoit ainsi d'investir dans le développement de son activité E&M en digitalisant ses opérations afin d'atteindre une croissance rentable basée sur un carnet de commandes solide, et d'importants partenariats stratégiques.

Le fret est par nature un marché volatile en croissance. Après restructuration, l'activité fret de Air France-KLM s'est imposé comme cinquième acteur mondial, constituant une base d'activité solide à développer. L'ambition pour les années à venir est d'augmenter la contribution du fret *via* une transformation et une modernisation l'activité ainsi que de recentrer l'activité sur les segments à forte croissance (par exemple les PME, l'industrie pharmaceutique, les produits frais, le commerce électronique) et de nouer des partenariats efficaces.

1.2.4.5 Contribution au développement durable

Le Groupe, en tant qu'acteur mondial du transport aérien, reconnaît l'importance de la responsabilité sociale et d'entreprise et maintient sa première place dans l'indice « Dow Jones Sustainability index » pour la quinzième année consécutive.

La stratégie d'Air France-KLM s'articule autour de quatre piliers :

— environnement : réduire son empreinte environnementale en améliorant ses opérations, en innovant dans la chaîne d'approvisionnement et en mobilisant ses collaborateurs et l'industrie ;

— ressources humaines maintenir une politique sociale responsable et favoriser le développement personnel pour assurer la motivation et l'engagement de ses collaborateurs ;

— confiance des clients : intégrer le développement durable dans toute la chaîne de valeur pour offrir à ses clients des produits et services durables et innovants ;

— valeur sociétale : créer de la valeur économique et sociale, à travers son réseau, autour des *hubs* et à destination.

1.3 ACTIVITÉS EN 2019

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 et KLM. Première activité du Groupe, elle représente près de 87 % du chiffre d'affaires d'Air France – KLM.

Le groupe Air France – KLM a accentué sa trajectoire de développement en initiant de nombreuses démarches d'amélioration sur son réseau. Ainsi des projets autour de l'optimisation de l'utilisation de la flotte, de contribution à l'amélioration de la performance opérationnelle, de simplification et d'harmonisation des rotations, du produit, de connectivité à bord 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 2019 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 (Loisirs, 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. 2019, aura été une année de croissance notable. Air France et KLM ont desservi 116 pays et 312 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 vers les zones les plus dynamiques en Europe

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

— sur le réseau court-courrier français, Air France relie les régions françaises entre elles avec la desserte quotidienne de 31 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, de l'offre OuiGo et des *low-cost*, Air France a ajusté et restructuré son programme et ses capacités de production pour améliorer sa robustesse opérationnelle et son service offert aux clients. Ainsi, les capacités ont été restreintes par la taille du module avion (réduction de la flotte Airbus, sortie progressive des ATR HOP), le réseau restructuré, de nouvelles routes ouvertes et le nombre de vols saisonniers augmenté. Le produit La Navette est en constante amélioration avec un cadencement optimisé et une flotte plus qualitative.

  Pour compléter son offre, Air France maintient son partenariat avec Blablabus ; ce partenariat lui offre l'opportunité de devenir acteur de l'intermodalité, d'offrir davantage 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) est offerte à nos clients ;

— 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 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). À l'été 2019, l'attractivité du *Hub* de CDG a été renforcée avec plus de 5 % d'opportunités de correspondances supplémentaires.

  Sur 2019, Air France a proposé de nouvelles liaisons sur le réseau court et moyen-courrier ;

— sept destinations au départ de Paris-Charles de Gaulle opérées par Air France dont Belgrade (Serbie), Tbilissi (Géorgie) ;

— ouverture en période saisonnière l'été de destinations loisirs attractives : Olbia (Italie), Palerme (Italie), Split (Croatie), Héraklion (Grèce) ;

— de nouvelles routes au départ de régions françaises : Lorient-Lyon, une offre Province-Corse et Province-Europe qui a été renforcée ;

— en parallèle, une augmentation des capacités sur les marchés porteurs tels que l'Afrique du Nord (Marrakech), l'Allemagne (Munich, Hambourg), l'Ibérie (Porto) ou encore l'Italie (Milan).

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 2019. Dans un environnement de plus en plus complexe du fait du développement de l'offre industrie supérieur à celui de la demande de trafic, 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.

Sur son réseau long-courrier, Air France a ouvert deux nouvelles destinations : Dallas (États-Unis) et Quito (Équateur).

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

Aux États-Unis, Air France a ouvert Dallas avec cinq vols par semaine tout en renforçant Seattle (ajout de deux fréquences hebdomadaires) en été et Washington (ajout d'un nouveau vol 4 fois par semaine) en hiver.

Au Canada, Air France a ajouté un nouveau vol 3 fois par semaines vers Toronto en été et une fréquence hebdomadaire vers Montréal en hiver. C'est d'ailleurs vers Toronto qu'Air France a décidé de lancer son nouvel avion A350.

Au Mexique, deux fréquences hebdomadaire ont été ajoutées sur Cancun en hiver pour atteindre un vol quotidien.

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

En Amérique Sud, Air France a ouvert Quito avec 3 vols hebdomadaires.

La desserte de l'Amérique du Sud a par ailleurs été renforcée par l'ajout de fréquences hebdomadaires vers Lima (une fréquence supplémentaire l'été et deux l'hiver), Santiago (3 fréquences supplémentaires l'hiver), San Jose, Panama et Fortaleza avec pour chacune une fréquence supplémentaire l'été.

Sur la zone Caraïbes/Océan indien, une forte hausse de fréquences a été opérée en hiver pour éviter la baisse de capacité suite à des opérations de maintenance sur nos appareils Boeing 777-14J. Six vols hebdomadaires ont ainsi ajouté vers Fort-de-France, quatre vers Pointe-à-Pitre, deux vers la Réunion en saison hiver.

Des hausses de fréquences ont également été prévues vers Saint Martin (1 fréquence hebdomadaire) ainsi que sur l'île Maurice pendant les vacances scolaires.

Asie et Moyen-Orient : des évolutions plus contrastées

Dans le même temps, la zone Asie- Moyen-Orient a connu une croissance de l'offre par l'augmentation de fréquences vers Tokyo-Haneda (+2/7 en été et en hiver pour une offre de 14/7), Osaka en hiver (+1/7), Dubai en hiver (+2/7 pour une offre à 12/7). Bangkok a été légèrement saisonnalisés en été, avec un perte de 2 fréquences pour un total de 3/7.

Afrique : s'adapter aux dynamiques de marché

Air France a adapté son programme pour profiter des opportunités de marchés : un troisième vol a été ajouté vers Abidjan (jusque 19/7 par semaine) et deux fréquences ont été ajoutées vers Nairobi (5/7).

La bretelle Nouakchott-Conakry devient par ailleurs un vol circulaire, offrant ainsi une desserte directe de Conakry depuis CDG.

Flotte & produit : vers une flotte long-courrier moderne et offrant toujours plus de confort

La flotte long-courrier du Groupe comporte 176 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 109 avions long-courriers et celle de KLM 67 appareils.

53 Boeing sont désormais équipés des cabines *BEST* Affaires et Loisirs (25 Boeing 777-200, 19 Boeing 777-300 et neuf Boeing 787-9) 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 Boeing 777-300, les quatre suites sont plébiscitées par les clients.

Les Boeing 787 qui ont rejoint la flotte Air France depuis 2017, arrivent équipés de ces cabines *Best*, avec notamment un fauteuil en *Premium Economy* nettement amélioré qui offre plus d'espace et de confort.

En parallèle, Air France a démarré en 2019 les chantiers de retrofit sur la flotte de quinze A330, avec l'installation d'un nouveau siège Stelia en *Business*. La nouvelle configuration comporte seize sièges supplémentaires (36J/21W/167 Y). Les 15 avions seront entièrement rénovés à l'été 2020.

En janvier 2020, Air France poursuit le renouvellement de sa flotte et a dévoilé les nouvelles cabines de voyage disponibles à bord de son Boeing 777-300 desservant principalement ses destinations de la région des Caraïbes et de l'Océan indien. À bord, les 472 sièges de l'appareil (14 en *Business*, 28 en *Premium Economy* et 430 en *Economy*) ont été entièrement repensés afin de proposer des cabines aux plus hauts standards de confort, dans une ambiance douce et chaleureuse aux couleurs de la compagnie.

Fin 2020, les 10 Boeing 777-300 (dits Caraïbes-Océan Indien) seront entièrement renouvelés. En janvier 2020 l'offre à bord de la cabine *Economy* a été harmonisée sur l'ensemble du réseau long-courrier.

Le 27 septembre 2019, Air France a réceptionné son premier A350.

Appareil de dernière génération plus respectueux de l'environnement, ce nouvel avion offre 324 sièges, 34 en cabine *Business*, 24 en cabine *Premium Economy* et 266 en cabine *Economy*.

La nouvelle configuration de la cabine *Business* (1 -2 -1) propose 34 sièges offrant un accès direct à l'allée et qui se transforment en véritable lit totalement plat de près de 2 mètres de long.

En *Premium Economy*, les clients bénéficient d'un tout nouveau siège « Recliner », large de 48 cm, qui et offre une inclinaison à 124° et un espace de 96 cm entre chaque rangée.

En *Economy*, le siège évolue pour plus de confort : une mousse ergonomique renforcée, une inclinaison du siège à 118°, un espace de 79 cm pour les jambes.

L'offre en *Business* long-courrier gagne en cohérence, permettant d'offrir un siège full flat sur toujours plus d'avions de la compagnie. Fin 2020, 80 % de la flotte long-courrier d'Air France sera en full flat.

En 2019, KLM a poursuivi le programme de renouvellement de sa flotte, déterminant pour ses ambitions de croissance et ses plans visant à rendre l'industrie aéronautique plus durable. Entre 2015

et 2019, 64 nouveaux avions au total, dont ceux de KLM Cityhopper et Transavia, sont entrés dans la flotte. Le programme de modernisation des cabines des avions en service a été poursuivi. Les treize A330 sont désormais tous réaménagés et disposent de nouveaux sièges, de nouveaux équipements de divertissement à bord et de nouveaux intérieurs de cabine.

Trois Boeing 747 sont sortis de la flotte en 2019. Ils ont été remplacés par le Boeing 787-10, qui est la version étendue du Boeing 787-9 avec 50 sièges supplémentaires. KLM recevra quatre 787-10 supplémentaires en 2020.

Les avions de la flotte européenne sont remplacés par des versions plus grandes. KLM a pris livraison de quatre Boeing 737-800 et deux Boeing737-700 ont été vendus. Transavia a pris livraison de deux Boeing 737-800. KLM a également décidé de remplacer une partie de sa flotte d'EMB190 par les Embraer E195-E2, plus récents et plus grands, en passant une commande de 21 leasings et droits d'achat pour 14 autres appareils. Dès que la livraison débutera au premier trimestre 2021, ces appareils seront utilisés par KLM Cityhopper sur ses destinations européennes.

En outre, en 2019, il a été décidé d'échanger les commandes d'A350 de KLM contre des commandes de Boeing 787 d'Air France. Cela permettra de réaliser des améliorations significatives, notamment pour le personnel navigant technique, le personnel de cabine, la maintenance et l'exploitation quotidienne, contribuant ainsi à réduire davantage les coûts pour KLM. Les synergies en tant que telles soulignent la force du groupe Air France KLM. La flotte Cargo est restée inchangée avec quatre avions. La flotte totale consolidée, hors avions d'entraînement, est passée de 209 à 214 avions, dont 67 long-courriers.

Sur son réseau domestique et européen, Air France poursuit l'amélioration de l'expérience de voyage de ses clients

Air France est ainsi la première compagnie au monde à avoir sélectionné **les derniers coffres à bagage ECOS de Safran Cabin** pour équiper ses avions monocouloirs court et moyen-courrier A320 et A321, offrant ainsi aux clients plus d'espace pour ranger leurs bagages cabine.

Le système ECOS « Efficient Cabin Open Space » offre jusqu'à 60 % de capacité de stockage supplémentaire par rapport aux coffres à bagage actuellement disponibles. Il est constitué de nouveaux coffres, plafonds et panneaux de jonction avec la cabine et offre un seuil plus bas facilitant la visibilité et le chargement des bagages. Les nouveaux coffres à bagages sont également dotés de portes non intrusives dans l'allée centrale. Robuste, léger et facile à entretenir, le système de coffres ECOS s'installe rapidement et simplement, ne nécessitant pas de modification avion. Il permet un embarquement plus fluide, minimisant largement la recherche de place à bord ou le besoin de placer certains bagages en soute. Ce gain de temps à l'embarquement permettra aussi de réduire les temps de demi-tour avion pour gagner en efficacité et en ponctualité.

Au total, Air France prévoit d'équiper progressivement ses 40 A320 et 11 A321 de 1342 nouveaux coffres à bagage entre septembre 2020 et septembre 2022.

La connectivité à bord : Le déploiement de l'offre de Wi-Fi « Air France CONNECT » sur l'ensemble de la flotte AF se poursuit

En 2019, Air France a permis à ses clients de rester connectés à bord en installant les dernières technologies en matière de connectivité satellitaire sur l'ensemble de sa flotte.

Équipement A330 et Boeing 777 : Gogo

Équipement Famille A320 (Airbus 318, 319, 320, 321) : Orange/Global Eagle Entertainment

Les avions entrant dans la flotte arrivent déjà équipés : Boeing 787 : Panasonic/A350 : Inmarsat

Un déploiement progressif sur l'ensemble de la flotte d'ici à fin 2020.

Fin janvier 2020, 95 avions sont équipés : 51 LC et 44 CC/MC

Les clients peuvent ainsi depuis leurs appareils personnels (smartphone, tablette, ordinateur) :

- utiliser leurs applications de messagerie instantanée gratuitement ;
- acquérir des Pass pour surfer sur internet ;
- bénéficier gratuitement de nombreux divertissements et services, notamment sur les vols court et moyen-courriers.

Avec Air France CONNECT, les clients peuvent accéder à 3 Pass Wi-Fi depuis leurs propres appareils :

- un Pass « Message » gratuit pour tous, pour envoyer et recevoir des messages durant tout le vol ;
- un Pass « Surf » de 3€ à 18€ pour naviguer sur internet, consulter et envoyer des emails ;
- un Pass « Stream » de 10€ à 30€ pour bénéficier d'un haut débit internet.

L'offre Air France CONNECT s'est enrichie progressivement afin de proposer aux clients des services supplémentaires tels qu'une plateforme de shopping, un accès privilégié à « La Cave » d'Air France, une large offre d'activités ou encore un service de chauffeur avec Hertz DriveU.

Sur les vols court et moyen-courriers, ne disposant pas d'écrans individuels, les clients peuvent profiter gratuitement d'une large offre de divertissements : des films, des programmes TV, deux chaînes de télévision en direct, de la musique, des livres audio, de la presse et des jeux. Les clients peuvent également y retrouver toutes les informations nécessaires sur leur voyage et leur correspondance grâce à l'assistance de voyage LEA. Pour répondre aux attentes des passagers et améliorer la connectivité, KLM équipe davantage d'avions en Wi-Fi. En 2019, KLM a pris livraison de quatre Boeing 787-10 équipés du Wi-Fi et a ajouté le Wi-Fi à cinq de ses Boeing 777-200 et cinq de ses Boeing 777-300. À la fin de l'année 2019, 53% de la flotte intercontinentale était connectée, et ce pourcentage passera à 100 % au printemps 2021. Le nouvel avion Embraer 195-E2 de KLM Cityhopper sera également équipé de la technologie Wi-Fi.

Gastronomie à bord : Nouvelles signatures culinaires en 2019

Ambassadrice de la gastronomie française, Air France confie tout au long de l'année ses cartes des cabines *La Première* et *Business*

à des chefs de renom. En collaboration avec le Studio Culinaire Servair, la compagnie a accueilli en 2019 deux nouveaux chefs étoilés français, Andrée Rosier et Emmanuel Renaut. Tous les talents avec lesquels collabore Air France participent ainsi à la conception des menus, au choix des produits et à la création des recettes à savourer en plein ciel pour des moments gourmands, au départ de Paris ainsi que de nombreuses escales à travers le monde.

Depuis juillet 2019, Air France va plus loin dans sa collaboration avec les chefs en cabine *Business*. Ceux-ci signent désormais l'intégralité des plats chauds proposés à la carte[1].

Les plats signés sont également disponibles en cabine *Business* à bord des vols moyen-courriers de/vers Alger, Amman, Athènes, Bucarest, Casablanca, Erevan, Istanbul, Kiev, Marrakech, Moscou, Oran, Rabat, Stockholm, Sofia, St Pétersbourg, Tel Aviv, Tunis, Varsovie.

Au départ de Paris en cabine *La Première* :

— de janvier à mars 2019 : Michel Roth ;

— d'avril à juin 2019 : des plats signès Joël robuchon, en hommage au prestigieux chef étoilé qui présidait le studio culinaire Servair ;

— de juillet à octobre 2019, Régis Marcon, chef emblématique du terroir français,reconnu par ses pairs – Bocuse d'Or en 1995 – et consacré par la critique avec 3 étoiles au guide Michelin ;

— de novembre 2019 à février 2020, pour la première fois, Emmanuel Renaut prend les commandes de la carte La Première d'Air France. Meilleur ouvrier de France et chef triplement étoilé, Emmanuel Renaut appartient à une nouvelle génération de chefs qui réinventent le terroir savoyard.

Au départ de Paris en cabine *Business :*

— de janvier à mars 2019 : Anne Sophie Pic. Elle totalise, pour ses restaurants à Valence, Paris, Londres et Lausanne, 7 étoiles Michelin, ce qui en fait la femme cheffe la plus étoilée au monde ;

— d'avril à juin 2019 : Arnaud Lallement, 3 étoiles au Guide Michelin ;

— de juillet à octobre 2019, c'est le savoyard Guy Martin, chef prodige de sa génération ;

— de novembre à février 2020, Air France confie pour la première fois à Andrée Rosier les commandes de sa carte *Business*, première femme à obtenir le titre de Meilleure ouvrier de France en 2007 et cheffe étoilée.

KLM In-flight services a continué à réduire le poids de son produit, par exemple grâce à des plateaux-repas plus légers. En décembre 2019, KLM Inflight Services a lancé son initiative Closed Loop sur ses vols de Vancouver. Cette boucle fermée vise à travailler avec des fournitures de restauration recyclées. KLM est la première compagnie aérienne au monde à tester le recyclage de différents articles de restauration au sein d'un système en boucle fermée.

Air France a déployé dès 2019 des initiatives à bord de tous ses vols, principalement en cabines *Economy* et *Premium Economy*: les couverts et les mélangeurs en plastique sont remplacés par des éléments en bois (bouleau issu des forêts gérées durablement, certifiées FSC), tous les gobelets distribués sont en carton, les kits café et couverts sont désormais sous emballage éco-responsable. Pour éviter le gaspillage, le « creamer » est proposé aux clients à la demande.

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

Air France – KLM Digital ambitionne de devenir leader des ventes du secteur du voyage en fournissant des offres et services pertinents et une expérience client homogène tout au long de son parcours

Le numérique et les clients du Groupe ne font qu'un. Les canaux numériques permettent aujourd'hui à Air France – KLM de vendre ses billets et de satisfaire ses clients où et quand ils le souhaitent.

Demain, la technologie lui permettra d'atteindre un niveau de contrôle inédit. Grâce à la fin de la clause relative au contenu (Full Content Deal), le Groupe sera parfaitement libre et préparé à modeler sa communication et sa politique de support exactement comme il le souhaite.

Les piliers du numérique

Le numérique est l'un de ses plus importants canaux de vente. Les canaux directs en ligne représentent 36 % des billets vendus. Les services numériques contribuent également à offrir une meilleure expérience client et des produits et services personnalisés. Chaque semaine, le Groupe traite 52 000 messages sur les réseaux sociaux, dont 50 % sont pris en charge par des outils d'intelligence artificielle.

Un puissant moteur de vente numérique

Le Groupe a beaucoup appris depuis le déploiement du numérique. En premier lieu, que ses canaux numériques doivent être rapides, faciles d'utilisation et reconnaissables. En second lieu, que ses canaux directs en ligne contribuent à mieux servir ses clients. C'est de cette manière que la personnalisation du contact client et le développement de relations à long terme sont réalisables. Enfin, l'expérience en ligne doit aussi être pratique et pertinente que possible que ce soit lorsqu'un client compare des vols, recherche des destinations ou des idées de voyage, trois axes autour desquels s'articule notre moteur de vente numérique.

Étapes

Le déploiement de la nouvelle platforme numérique, qui fusionne les expertises et les plateformes back-end afin de créer un puissant moteur de vente et de service, a constitué une étape importante qui a permis au Groupe d'accélérer le développement de ses produits (grâce à un seul flux et une seule équipe pour les deux marques) et de créer l'une des plus grandes plateformes numériques de l'industrie.

Groupe international vendant son offre numérique sur 139 marchés, il a tout mis en œuvre pour adopter une approche à la fois globale et locale. Dans ce contexte, il a développé la plateforme Air France KL Digital pour les équipes locales, aligné la gestion des performances et lancé une boîte à outils pour les activités de tunnel.

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

Projets clés pour les marchés en 2020

Le Groupe prévoit des améliorations afin d'augmenter ses ventes directes en ligne pour atteindre l'objectif qu'il s'est fixé pour 2022, à savoir 40 % de la part du digital dans les coupons émis. Ces améliorations sont les suivantes : nouvelle plateforme numérique Live mondiale, tableau de bord de marketing numérique, Services Voyages Affaires et premiers packs personnalisés pour la solution New Offer Management. Air France – KLM envisage de poursuivre l'amélioration de son rendement et l'incrémentalité. Il ambitionne également de passer d'une perspective de canal e-acquisition à une approche centrée sur le client *via* une approche omnicanal.

Réalisations numériques clés au sein d'Air France – KLM

Organisation du service client de demain

Le Groupe n'a jamais cessé de développer et d'élargir son équipe dédiée aux réseaux sociaux. En digitalisant ses services, Air France – KLM est aujourd'hui en mesure de répondre à ses clients 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 sur l'ensemble de ses canaux et dans dix langues. C'est sur cette base que naîtront les services de demain : rapides et de qualité en alliant technologie et humain. Grâce aux chatbots et à l'intelligence artificielle, associés à l'expertise de 500 agents dans le monde, Air France – KLM enregistre une hausse de son NPS (+15 points) ainsi que du nombre de messages reçus (+30 %).

Cette performance a été reconnue par l'ensemble de l'industrie et de Facebook qui a salué la stratégie du Groupe lors du dernier F8 (conférence annuelle organisée à San José aux États-Unis) en le choisissant parmi les marques qui construisent d'excellentes expériences de service client sur Messenger. Le Groupe poursuivra le développement de ses services sur les réseaux sociaux dans le but d'accompagner et de conseiller ses clients et de stimuler les ventes.

Personnalisation des offres et publicités

En tant que compagnie aérienne, Air France – KLM a évidemment pour objectif de vendre des billets et des services supplémentaires. Mais elle souhaite le faire en s'appuyant sur le comportement existant de ses voyageurs de manière intelligente : personnalisée, pertinente et efficace. Pour cela, elle utilise les informations exploitables à sa disposition, sa vision de la performance et sa façon de travailler pour créer des publicités personnalisées de ses produits et services.

Sa plateforme interne de données, qui agrège 100 millions de données clients, lui permet d'élaborer une stratégie intelligente de personnalisation : aucune dépendance vis-à-vis d'un fournisseur de données, possibilité de donner accès à son personnel de première ligne à des informations en temps réel et maîtrise de la personnalisation des messages. Et surtout, elle permet de contrôler au plus près la conformité RGPD afin de garantir la confidentialité des données clients. La priorité du Groupe est d'être un acteur ouvert, transparent et de confiance pour ses clients et les parties prenantes.

La plateforme interne Media Buying permet également de limiter la pression marketing, de personnaliser les publicités et d'assurer le contrôle des dépenses médias.

L'approche du Groupe étant pragmatique et la « personnalisation » extrêmement importante, tout élément non-pertinent commence à disparaître des publicités. Air France – KLM souhaite passer d'une perspective de canal d'acquisition à une approche centrée sur le client. Utiliser une approche omnicanal, c'est répondre aux besoins des clients sur le bon canal au bon moment de son parcours.

Expériences mémorables

Le Groupe souhaite anticiper les attentes de ses clients en leur offrant des expériences mémorables. Il estime aussi que le temps passé sur ses applications, sites et canaux pourrait être moindre si chacun remplit parfaitement son rôle. Il est également persuadé de pouvoir faire de chaque expérience client Air France – KLM une expérience mémorable.

Afin d'améliorer l'expérience client aux moments clés de son parcours, le Groupe a lancé des fonctionnalités pratiques qui apportent de la valeur ajoutée à son offre : nouvelles méthodes de paiement (Apple Pay, Money *pool*, etc.), service « Follow My Bag » (le client suit son bagage à travers les trois étapes principales du voyage : enregistrement, embarquement, récupération) et Parcours facilité (accueil personnalisé pour guider le passager à l'aéroport en cas de vol de transit). De même en cas d'aléa (retard ou annulation de vol), Air France a développé des solutions de rerouting massif *(via* OPR) qui permettent d'offrir aux clients une solution de report en un temps record, ainsi que des services associés (ICoupon, voucher de prestations au format digital).

Air France est aussi la première compagnie aérienne à proposer une expérience 100 % numérique pour l'accompagnement des mineurs.

L'application mobile continue d'être très appréciée des clients avec des taux de satisfaction élevés sur les boutiques et près de 400 000 téléchargements par mois pour les applications Air France et KLM.

Mieux ensemble

La manière dont les compagnies collaborent a changé et le Groupe estime que c'est à travers de nouveaux partenariats avec des plateformes technologiques qu'il pourra réaliser sa complète transformation numérique et offrir ainsi une valeur ajoutée à ses clients.

Pionnier de la technologie

Depuis le début, le Groupe est en quête de solutions toujours mieux adaptées aux problèmes existants. C'est pourquoi il a recourt à de nouvelles technologies émergentes comme les assistants vocaux, l'Intelligence artificielle (IA) et la Réalité Augmentée (RA) pour mieux accompagner ses clients. Par exemple, à l'aéroport Roissy-CDG, tous les parcours de correspondance sont maintenant disponibles dans l'app Air France. De même, Air France est la première compagnie européenne à avoir implanté la technologie RFID pour faciliter la traçabilité des bagages à Roissy-CDG, en collaboration avec Paris Aéroport.

Intelligence artificielle

La stratégie d'Air France – KLM consiste à trouver l'équilibre entre l'humain et la technologie dont les développements permettent de gagner en efficacité. Grâce à l'intelligence artificielle, le Groupe

est à même d'aider un plus grand nombre de clients, plus efficacement et plus rapidement. L'intelligence artificielle prend en charge 50 % des messages sur les réseaux sociaux. En cas d'aléa (retard ou annulation de vols), le client peut dialoguer avec un chatbot pour une réponse rapide et interactive à ses demandes.

Expérience vocale

Les plateformes conversationnelles sont les interfaces de demain. Le Groupe entend offrir à ses clients, où qu'ils soient, le meilleur compagnon de voyage possible. Les assistants vocaux constituent le dernier point d'entrée en date aux côtés de l'application, du site Web et des réseaux sociaux. Air France – KLM a été l'une des premières compagnies aériennes à proposer des services sur Google Home et Alexa (Amazon). Ils comptent aujourd'hui des milliers d'utilisateurs.

Acteur de la stratégie de développement durable

Le numérique a largement contribué au plan d'actions des deux grands champs de la stratégie : la réduction des émissions de CO_2 et la compensation carbone. En proposant à leurs clients une expérience 100% digitale,

Air France et KLM limitent les émissions de papier et privilégie les cartes d'embarquement numériques.

Concernant la compensation carbone, Air France – KLM propose à ses clients, lors du processus de réservation d'un billet, de compenser leurs émissions de CO2 de façon volontaire au travers de programmes de compensation, ou de faire un geste pour la planète en effectuant un don, afin de financer les projets de plantation d'arbres sélectionnés par le Groupe.

Pour ses opérations au sol, Air France s'est engagé dans un plan ambitieux pour faire passer d'ici 2025 90 % de son matériel de piste (tracteurs bagages, passerelles, etc) du thermique à l'électrique. Des solutions innovantes sont mises en place avec des startups comme Carwatt pour implanter dans les tapis bagages des batteries recyclées issues de l'industrie automobile.

Chiffres clés : le Digital pour le Groupe en 2019

564 millions de visites sur les points de contact digitaux
-1,5 million par jour
70 % d'enregistrements en ligne
4,6 milliards d'euros générés en ligne (NTR)
39 millions de fans et *followers* sur les réseaux sociaux
550+ agents dédiés aux médias sociaux : la plus grande équipe de l'industrie de l'aérien
40 000 iPads à disposition des personnels et équipages

Importante reconnaissance du secteur en 2019

En 2019, Air France et KLM ont toutes deux reçu d'importantes distinctions. Lors du F8 de Facebook, Air France a été récompensée pour le meilleur exemple d'expérience Messenger et a gagné le trophée du « Digital empowering » lors du « *Hub* Forum » à Paris. KLM a également reçu plusieurs prix : l'or pour Travel Assistant (Spin), le 1er prix pour les réponses en volume *via* les médias sociaux (Emerce), et le bronze pour Family Updates & l'or pour Travel Assistant (Lovies)

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

En 2019, la Relation Attentionnée est restée au cœur de la stratégie Client d'Air France.

La compagnie a continué d'offrir, à tous les acteurs en contact avec le client, la possibilité de partager leur expérience autour de « cafés transverses ». Depuis 2014, ce sont plus de 1500 collaborateurs qui ont été touchés. Toujours dans le cadre de la Relation Attentionnée, des formations ciblées transverses ont été mises en place pour les collaborateurs La Première en réunissant les 60 agents du call-center, les 1200 navigants et les 150 agents du salon ; quant aux managers du *Hub*, ils profitent également d'une formation « nouvel élan de la relation attentionnée ». Pour les équipes jointes Air France et KLM à l'étranger, le programme « We Care for Our Customers » (déclinaison à l'international du programme la Relation Attentionnée) a été déployé en 2019. 15 *call-centers*, soit 2 400 agents et 180 escales internationales en ont bénéficié.

La fonctionnalité « continuité client » a été étendue à tous nos clients (au-delà des porteurs de cartes Flying Blue ou cartes Air France). Cet outil, accessible aux commerciaux, offre une vision toujours plus complète de nos clients tout en respectant strictement les règles RGPD. Ce sont ainsi plus de 33 000 cas qui ont été initiés en 2019, donnant une information contextuelle sur le voyage en cours pour un client, offrant à chaque point de contact l'occasion d'exploiter au mieux cette information pour une meilleure personnalisation du voyage.

En 2019, les initiatives d'Empowerment testées avec succès avec les équipages ont été étendues. Ainsi, dans le cadre du projet Gift For Care, 30 000 cadeaux ont été offerts à nos clients sur l'ensemble du réseau. De plus, suite à l'expérience très positive « Lab Empowerment » réalisée en 2018 auprès d'un panel d'hôtesses et de stewards, ce dispositif a été étendu en juillet 2019 à l'ensemble des 14 000 PNC leur donnant la possibilité d'envoyer un cadeau personnalisé post vol, *via* la plateforme Air France Shopping.

Le dispositif de boucle courte généralisé à l'ensemble des vols long-courriers d'Air France a été étendu en 2019 à l'ensemble des vols court et moyen-courriers. Ainsi, l'ensemble des équipages d'Air France récupère désormais, en temps réel, l'appréciation de nos clients sur l'expérience qu'ils viennent de vivre. Ces avis clients, partagés en briefing équipage permettent de mettre en place des actions managériales afin d'améliorer encore l'expérience des clients. En 2019, les équipages d'Air France ont ainsi pu accéder à près de 1 200 000 retours clients.

Air France a par ailleurs continué à s'appuyer sur son Club des Clients Référents composé d'une centaine de « grands voyageurs », régulièrement sollicités de façon totalement bénévole, sur différents sujets autour du voyage. Une vingtaine d'ateliers de co-création se sont tenus en 2019 ressemblant les membres de ce Club et des collaborateurs d'Air France (Personnels navigants, personnels sol, chefs de produits…) pour travailler sur de nombreux sujets parmi lesquels, La Cave Air France, le contenu des trousses de confort distribuées à bord, le développement durable…

En 2019, KLM a renforcé les bases de son produit en proposant des services plus numériques et personnalisés, en travaillant plus étroitement avec les départements opérationnels et les partenaires,

ainsi qu'en changeant la manière dont elle gère les perturbations. Tout au long du parcours du client, les services sont alignés sur les attentes du client, ce qui rend l'entreprise dans son ensemble plus centrée sur le client.

Les services digitaux permettent aux passagers de prendre plus facilement le contrôle de leur voyage et de bien gérer leur temps. Le personnel frontline se sent bien soutenu par les outils numériques disponibles pour fournir des informations réelles et précises aux clients et ainsi offrir de meilleurs soins. Sur les vols en provenance et à destination des États-Unis et dans le cadre d'une validation de proof of concept complexe, KLM a commencé à tester l'embarquement biométrique. Ces caractéristiques numériques, combinées à des solutions hors ligne, sont essentielles et permettent aux passagers de voyager plus rapidement, plus confortablement et plus efficacement.

KLM a également ouvert son Crown Lounge, son fleuron, à Schiphol. Ce salon à l'architecture hors norme s'étend sur 6 800 mètres carrés offre aux passagers de la classe affaires de KLM et de ses partenaires une expérience inoubliable à travers cinq zones thématiques.

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

Au cours de l'exercice, le Groupe a transporté 1,1 million de tonnes, soit une baisse de 2,3 %, dont 81 % dans les soutes des avions passagers et 19 % dans la flotte tout-cargo sur un réseau comportant 391 destinations dans 158 pays.

Les ajouts de capacité de fret en 2019 ont conduit à la pire évolution trafic-capacité des dix dernières années. Les stratégies opportunistes de croissance sont l'un des principaux moteurs après deux années de solidité du marché du fret. Cela a notamment provoqué une surcapacité importante (soutes) sur l'Atlantique Nord. Du côté de la demande, les volumes de fret aérien dans le monde ont baissé pendant 14 mois consécutifs pour les raisons suivantes :

— incertitudes géopolitiques entraînant un affaiblissement de la demande de fret à l'échelle mondiale ;

— tensions commerciales affectant particulièrement les volumes hors Asie ;

— forte baisse de la demande de l'industrie automobile.

Dans ce contexte, la part de marché d'Air France - KLM Cargo a bien résisté, la croissance réalisée sur les flux alternatifs atténuant en partie les pertes de capacité hors Asie.

La stratégie Cargo du Groupe se concentre sur le maintien et l'augmentation des coefficients de remplissage lorsque cela est possible et sur une approche proactive de nouvelles opportunités de recettes. Un nouveau plan d'action pour 2020 a été mis en place afin de générer des revenus supplémentaires.

1.3.1.5 Partenariats aériens & alliances : élargir la présence commerciale 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 de poursuivre l'élargissement de sa présence commerciale à travers le monde.

Les partenariats aériens font partie intégrante de cette stratégie. Ils contribuent à répondre aux attentes des clients et créeent ainsi de la valeur pour le Groupe. Ils renforcent le positionnement marché du Groupe grâce à un réseau plus étendu et une offre plus diversifiée encore venant compléter l'offre propre du Groupe. Ils peuvent également permettre de générer des synergies dans les domaines opérationnels.

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.

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 et Virgin Atlantic**

Le 1er janvier 2020, Air France – KLM a mis en œuvre une nouvelle joint venture transatlantique entre Air France – KLM, Delta et Virgin Atlantic, suite à l'approbation des autorités américaines reçues le 21 novembre 2019. Par conséquent, le Groupe a mis fin au 31 décembre 2019 à la *joint-venture* existant précédemment entre Air France – KLM, Delta et Alitalia, dix ans après sa création. 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, une gouvernance 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 23 %, cette nouvelle *joint-venture* fait partie des acteurs majeurs sur le Transatlantique, premier marché mondial du transport aérien. Plus de 340 vols par jour relient les neufs *hubs* : Paris, Amsterdam, Londres, 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 se traduit 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 et de la Manche. Les forces de vente ont été unifiées dans chaque région.

Ce périmètre élargi marque l'extension et le renforcement d'un des modèles de partenariats les plus aboutis de l'industrie du transport aérien.

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 des deux décennies passées. 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 leurs 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, et cela malgré la décision de China Southern de quitter l'alliance SkyTeam, le 1er janvier 2019.

En 2012, Air France signe un accord de *joint-venture* entre Paris et Shanghai, avec China Eastern Airlines, acteur majeur du transport aérien en Chine, opérant un vaste réseau domestique et à l'international principalement depuis sa base de Shanghai, le poumon 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, 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 2018, Air France – KLM et China Eastern ont signé un accord d'extension de leur *joint-venture* au 1er janvier 2019, incluant deux routes supplémentaires Paris-Wuhan et Paris-Kunming, offrant ainsi à leurs clients respectifs des nouvelles routes en partage de codes et de nouvelles possibilités de correspondance entre l'Europe et la Chine.

Grâce à ces partenariats, Air France – KLM offre à ses clients l'accès à une cinquantaine de destinations en Chine, complétant son réseau propre de huit destinations en grande Chine.

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.

Partenariat stratégique avec GOL

En 2014, Air France – KLM et GOL Linhas Aéreas Inteligentes ont signé un partenariat stratégique exclusif pour cinq ans, renforçant leur coopération commerciale entre le Brésil et l'Europe. 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 de GSA est en cours de déploiement sur l'ensemble du marché européen.

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. Ces vols permettent 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.

Le 30 octobre 2019, Air France – KLM et GOL ont renouvelé cet accord de partenariat stratégique pour une durée de cinq ans, renforçant cette coopération. AFKL demeure le partenaire européen exclusif de GOL et réciproquement, avec certaines exceptions accordées.

Alitalia

Depuis le 1er Janvier 2020, Alitalia n'est plus membre de la Joint Venture Transatlantique entre Air France - KLM, Delta Air Lines et Virgin Atlantic. Cependant, les autorités américaines ont prolongé l'Anti Trust Immunity jusqu'au 20 mai 2020, permettant à Air France – KLM, Delta et Alitalia de continuer leur coopération commerciale jusqu'à cette date, laissant le temps d'explorer différentes pistes de collaborations futures avec Alitalia.

Autres *joint-ventures* et partage de codes

Air France – KLM met en œuvre différentes formes d'accord de partenariat, tenant compte d'un équilibre entre valeur créée pour ses clients et le Groupe et niveau nécessaire d'intéraction entre les offres des partenaires, ainsi que des exigences réglementaires encadrant le périmètre de l'accord.

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 appose, à des fins commerciales, 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, cela étant, sous la politique d'inventaire du transporteur exploitant. L'accès aux capacités sur les vols concernés se fait à des tarifs négociés pour chacune des classes de réservation.

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, pour autant, envisager de fusion.

Une *joint-venture* vise la création de valeur pour les clients des marchés sur lesquels elle est mise en œuvre et, par conséquent, pour les partenaires qui organisent une coordination des activités commerciales :

— elle permet aux clients d'accéder à une offre de vols accrue et des parcours en connexion améliorés, de bénéficier des avantages des programmes de fidélisation sur un périmètre élargie, d'une expérience de voyage harmonisée, ainsi que d'offres commerciales intégrées ;

— les partenaires améliorent ainsi leur positionnement marché, servent un plus grand nombre de clients, contribuant ainsi à accompagner la croissance des marchés.

Les partenaires définissent des principes de gouvernance et des mécanismes de partage financier permettant prise de décision et exécution sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour ainsi répondre aux objectifs commerciaux de la *joint venture*.

Les étapes finales de la consolidation et de l'intégration de la coopération sont la prise de participation au capital ou la fusion, ancrant le développement d'une stratégie globale conjointe sur le long terme.

Les joint ventures, prises de participation et fusions doivent être validées au regard des réglementations en vigueur dans les juridictions couvrant les périmètres des accords, notamment les régles de concurrence (exemple *Anti-Trust* Immunity).

1.3.1.6 L'alliance SkyTeam

Les trois grandes alliances, SkyTeam, dont Air France et KLM sont membres, Star Alliance et oneworld, représentent 55 % du trafic mondial. Parmi les 50 plus importantes compagnies aériennes, seules quinze 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 19 membres au 31 décembre 2019 : Aéroflot, Aérolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, 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 près de 15 500 vols quotidiens vers 1 036 destinations dans plus de 170 pays.

Les 676 millions de passagers annuels bénéficient d'une expérience de voyage harmonisée et fluide sur les vols des compagnies membres et ont accès à 790 salons en aéroport autour du monde. Les 230 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

	2019	2018 retraité	Variation	Variation à taux de change constant
Chiffre d'affaires total *(M€)*	**23 272**	22 672	+2,6 %	+1,5 %
Chiffre d'affaires passage régulier *(M€)*	**22 251**	21 731	+2,4 %	+1,1 %
Résultat d'exploitation *(M€)*	**749**	**1 042**	**-293**	**-256**

Résultats 2018 retraité avec un impact similaire à 2019, suite à un changement de méthode comptable des pièces à durée de vie limitée et des compensation clients. Pour plus de détail, voir les notes des états financiers paragraphe 2, page 12-15.

Le chiffre d'affaires total des activités passage et cargo combinées s'élève à 23 272 millions d'euros pour l'année 2019, ce qui représente une hausse de 600 millions d'euros. Cette amélioration est principalement due à l'augmentation des capacités durant l'année 2019.

Le résultat d'exploitation est en baisse de 28,1 % par rapport à l'année dernière, essentiellement expliqué par la hausse des dépenses carburant, avec une bonne performance de coûts atténuée par la baisse de la recette unitaire cargo.

Activité passage Réseaux

	2019	2018 retraité	Variation	Variation à taux de change constant
Passagers *(en milliers)*	**87 624**	85 619	+2,3 %	
Capacité *(millions de SKO)*	**299 606**	292 184	+2,5 %	
Trafic *(millions de PKT)*	**263 499**	255 405	+3,2 %	
Coefficient occupation	**87,9 %**	87,4 %	+0,5 pt	
Chiffre d'affaires total *(M€)*	**21 119**	20 383	+3,6 %	+2,5 %
Chiffre d'affaires réseau régulier *(M€)*	**20 408**	19 743	+3,4 %	+2,1 %
Recette unitaire au SKO *(cts €)*	**6,81**	6,76	+0,8 %	-0,4 %

Résultats 2018 retraité avec un impact similaire à 2019, suite à un changement de méthode comptable des pièces à durée de vie limitée et des compensation clients. Pour plus de détail, voir les notes des états financiers paragraphe 2, page 12-15.

En 2019, l'activité passage a continué sa croissance. Ainsi, le chiffre d'affaires total est en hausse de 3,6 % et le nombre de passagers augmente de 2,3 %.

Une politique commerciale dynamique et la gestion du « *revenue management* » ont permis à l'activité passage de limiter l'impact de l'environnement commercial, avec une recette unitaire à change constant de -0,4 %.

	Offre en SKO (en millions)		Trafic en PKT (en millions)		Taux d'occupation (en %)		Nombre de passagers (en milliers)	
Zone de destination	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**
Amérique du Nord	**69 677**	66 223	**62 245**	58 858	**89,3 %**	88,9 %	**8 760**	8 257
Amérique latine	**39 153**	36 765	**34 753**	33 004	**88,8 %**	89,8 %	**3 664**	3 452
Asie – Pacifique	**64 124**	62 079	**58 008**	56 157	**90,5 %**	90,5 %	**6 659**	6 419
Afrique – Moyen-Orient	**36 955**	37 816	**31 157**	31 575	**84,3 %**	83,5 %	**5 484**	5 581
Caraïbes – Océan Indien	**30 883**	31 075	**27 500**	27 325	**89,0 %**	87,9 %	**3 753**	3 726
Total long-courrier	**240 774**	**233 957**	**213 664**	**206 919**	**88,7 %**	**88,4 %**	**28 320**	**27 435**
Court et moyen-courrier	**58 832**	**58 226**	**49 835**	**48 486**	**84,7 %**	**83,3 %**	**59 304**	**58 184**
Total	**299 606**	**292 184**	**263 499**	**255 405**	**87,9 %**	**87,4 %**	**87 624**	**85 619**

L'ensemble des indicateurs de trafic ont été en hausse pour le réseau total. L'augmentation des capacités et du coefficient d'occupation ont permis au Groupe d'améliorer son chiffre d'affaires. Les difficultés économiques et politiques observées dans le monde en 2019 ont eu des incidences sur les revenus du Groupe.

Le réseau long-courrier a enregistré une solide performance avec un coefficient d'occupation en hausse de 0,3 point à 88,7 %. Les capacités ont augmenté de 2,9 % à 240 774 millions de SKO.

L'Amérique du Nord est toujours le premier réseau du Groupe avec 28,9 % des capacités et 29,1 % du trafic total. Depuis la signature de la *joint-venture* transatlantique en 2009, le Groupe coopère avec Delta Air Lines Inc. 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 fortement augmenté de 6,1 % pour Air France-KLM.

L'Asie-Pacifique est le second réseau du Groupe avec 26,6 % des capacités et 27,1 % du trafic total. Le Groupe a transporté 6,7 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. 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 2019 est 90,5 %.

Les capacités d'Air France-KLM sur le réseau Amérique Latine ont augmenté de 6,4 % sur l'année 2019 avec un coefficient d'occupation en baisse de 1 point. Les difficultés économiques au Brésil et en Argentine ont continué à impacter les résultats du Groupe en 2019.

Les capacités sur le réseau Afrique-Moyen-Orient ont reculé de 2,3 % sur l'année 2019. Le coefficient d'occupation a augmenté de 0,8 point à 84,3 %. La rationalisation du réseau a eu un impact positif sur les résultats économiques de ces routes.

Le coefficient d'occupation du réseau Caraïbes / Océan Indien a augmenté de 1,1 point en 2019. Les capacités ont diminué de 0,6 % alors que le trafic a augmenté de 0,6 %.

Le réseau court et moyen-courrier a bénéficié d'un taux d'occupation en hausse de 1,4 point. Le réseau France Domestique a été fortement rationnalisé avec des capacités en baisse de 7,5 % alors que le moyen-courrier a continué sa croissance avec des capacités en hausse de 2,9 %.

Cargo

	2019	2018	% var	% var hors change
Tonnage transporté *(en milliers)*	**1 110**	1 137	-2,3 %	
Capacité *(en millions de TKO)*	**14 609**	14 365	+1,7 %	
Trafic *(en millions de TKT)*	**8 467**	8 657	-2,2 %	
Coefficient de remplissage	**58,0 %**	60,3 %	-2,3 pt	
Chiffre d'affaires total *(en M€)*	**2 153**	2 288	-5,9 %	-7,8 %
Chiffre d'affaires transport de fret *(en M€)*	**1 843**	1 988	-7,3 %	-9,1 %
Recette unitaire par TKO *(en cts €)*	**12,62**	13,84	-8,9 %	-10,7 %

1.3.2 L'activité *low-cost* (Transavia) : « We make *low-cost* feel good »

Transavia, compagnie *low-cost* du groupe Air France – KLM, propose des vols de point-à-point au départ des Pays-Bas et de la France. La structure des coûts de Transavia est strictement alignée sur le modèle économique *low-cost* : optimisation de l'utilisation des avions, simplicité du produit et des tarifs, options multiples, type d'avion unique, structure organisationnelle légère, externalisation d'une partie importante des activités. Ses coûts unitaires sont donc comparables à ceux des autres opérateurs *low-cost* : environ 4,94 centimes d'euros par SKO pour une distance de vol moyenne d'environ 1 749 km.

Au 31 décembre 2019, Transavia disposait d'une flotte opérationnelle de sept Boeing 737-700 et 73 Boeing 737-800, dont 42 sont basés aux Pays-Bas et 38 en France, et employait plus de 3 000 personnes à temps plein. En 2019, le réseau de Transavia comprenait 130 destinations en Europe, en Afrique du Nord et au Moyen-Orient. 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 2019, Transavia a poursuivi son développement, avec des capacités en augmentation de 6,5 %. La compagnie a transporté 16,6 millions de passagers, soit une hausse de 4,8 % par rapport à 2018. Le coefficient d'occupation a progressé de 0,2 point à 92,2 %. Le chiffre d'affaires a atteint 1,7 milliard d'euros, en progression de 9,3 %. La recette unitaire par SKO a augmenté de 3 %. La marge opérationnelle est de 7,5 % avec un résultat d'exploitation à 131 millions d'euros, en baisse de 14 millions par rapport à l'an dernier.

Aux Pays-Bas, Transavia est toujours centrée sur le développement des vols réguliers avec l'ouverture de neuf liaisons et sur le renforcement de sa position de leader *low-cost*. 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 21 nouvelles liaisons.

Depuis avril 2019, tous les vols Transavia décollent du nouveau terminal 3 d'Orly, qui apporte plus de confort et de fluidité pour les voyageurs : signalétique plus visible et plus claire, 50 bornes en libre-service et 45 dépose-bagages automatiques. La zone d'embarquement est entièrement équipée de mobilier connecté offrant un havre de paix avant le décollage. Dans la zone d'arrivée, un nouveau système de tri à bagages améliore le délai de livraison.

En 2020, la croissance de la capacité de Transavia devrait se poursuivre avec 53 nouvelles liaisons prévues, pour atteindre un total de 280 liaisons et une croissance de 4 à 6 % en SKO. Pour accompagner cette croissance, Transavia France a annoncé l'ouverture d'une nouvelle base à Montpellier avec 20 liaisons. Parallèlement, le réseau vers l'Algérie sera largement étendu avec 12 nouvelles liaisons au départ de Paris, Lyon et Montpellier. En avril 2020, Transavia Pays-Bas proposera des vols au départ de Bruxelles, vers huit destinations. La compagnie entend ainsi répondre à la demande croissante du marché intérieur dans un environnement où l'attribution des créneaux horaires est de plus en plus restreinte dans l'ensemble des aéroports néerlandais.

En France, Transavia a signé un accord sur la « qualité de vie au travail » avec les organisations syndicales. Cet accord aborde trois thèmes de la qualité de vie au travail : l'égalité femmes-hommes, la qualité des relations de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Fin septembre, un accord social de Groupe a été signé dont un accord pour le développement de la flotte. Plus récemment, les négociations relatives aux nouvelles conventions collectives (entrée en vigueur prévue pour avril 2020) de Transavia aux Pays-Bas ont démarré.

Aux Pays-Bas comme en France, la performance opérationnelle a été sous pression l'année dernière. Les principales raisons sont : des retards ATC plus longs et des problèmes de disponibilité de la flotte, entraînant une légère baisse de l'OTP (performance de ponctualité).

Ces dernières années, Transavia a développé plusieurs innovations au bénéfice de l'expérience utilisateur. Chaque mois, le site Web de Transavia accueille plus de trois millions d'utilisateurs, dont 54 % proviennent d'un terminal mobile. Très présente sur les réseaux sociaux, la compagnie compte plus de 1,2 million de fans Facebook (NL) et 1 039 000 abonnés Instagram (NL/FR). La plateforme la plus utilisée est WhatsApp puisque 60 % des contacts avec la compagnie sur les réseaux sociaux se font sur l'application. Transavia propose un service client efficace et personnalisé avec environ 500 conversations par jour et s'engage à répondre aux messages clients en moins de 60 minutes. En 2019, la compagnie est allée encore plus loin dans la gestion des voyages par les passagers eux-mêmes avec l'introduction d'options libre-service pour annuler les réservations ou modifier les données personnelles. L'offre commerciale a été élargie avec l'option « tours & tickets » et plusieurs expériences sont menées afin de continuer à répondre aux besoins des passagers tout au long du parcours client.

En octobre 2019, Transavia (en partenariat avec Dohop) a lancé une nouvelle plateforme : Transavia Smart-Connect. Cette plateforme propose de combiner des vols Transavia à des prix attractifs et offre un support complet (fourni par Dohop) en cas de correspondances manquées. Transavia Smart-Connect permet d'élargir la gamme des offres de voyage disponibles sur l'ensemble du réseau Transavia.

Tous ces services contribuent à l'amélioration de la satisfaction client. Aux Pays-Bas, Transavia a enregistré un NPS de 37 en 2019. Le personnel naviguant de Transavia France a atteint un niveau de satisfaction client de 8,5/10. Le magazine Capital a décerné à Transavia France deux labels majeurs : « Meilleur employeur 2020 » (2e dans la catégorie « Transports ») et « Meilleure enseigne 2020 » dans la catégorie Transports – Compagnies aériennes *low-cost*. Quant à Transavia Pays-Bas, elle s'est vue remettre le prix Dutch Marketing Award dans la catégorie « Internal Branding ».

Transavia Ventures a été fondé aux Pays-Bas dans le but de générer de nouvelles sources de revenus. Le fonds d'investissement se concentre sur des innovations évolutives dans les domaines suivants : voyage, technologie, mobilité, logistique, vente numérique, hôtellerie et durabilité. Les premiers investissements ont été réalisés et d'autres suivront en 2020.

Enfin, Transavia s'investit dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et s'engage de plus en plus pour le développement durable et l'inclusivité à travers différentes initiatives. Aux Pays-Bas, Transavia fait partie du plan d'action du secteur « Smart & Sustainable » qui s'engage à ramener les émissions de CO_2 du secteur aux niveaux de 2005 d'ici 2030. Pour atteindre ces objectifs, Transavia a pris les mesures suivantes : installation de Split Scimitar Winglets (les ailerons en bout d'aile), amélioration des moteurs, allégement et durabilité accrue des freins, allégement des galleys et trolleys et housses de siège en E-Leather®. Transavia étudie actuellement la possibilité de participer à une initiative en faveur du kérosène synthétique aux Pays-Bas. Depuis décembre 2019, Transavia collabore avec KLM sur le programme CO2Zero afin de donner aux passagers la possibilité de compenser les émissions de CO_2 de leur vol. Transavia France s'engage à supprimer les consommables en plastique à usage unique sur tous les vols réguliers. Fin 2019, couverts, gobelets et agitateurs en plastique ont été remplacés à bord par des alternatives durables et certifiées. Transavia est devenue la première compagnie aérienne au monde à utiliser un gobelet sans plastique et certifié FSC. Grâce aux différentes optimisations des opérations en vol, Transavia France a réduit de 14 % ses émissions de CO_2 par passager et par kilomètre depuis 2010. Transavia renforce son partenariat avec les *start-ups* Open Airlines et Safety Line, en lançant de nouveaux outils qui permettront de réduire davantage son empreinte carbone grâce à l'utilisation des mégadonnées et à des opérations de vol optimisées. Parallèlement, la compagnie apporte son soutien à l'association d'enfants malades Peter Pan aux Pays-Bas et Carlesimo en France.

Chiffres clés

Transavia	2019	2018 retraité	Change
Nombre de passagers *(en milliers)*	**16 581**	15 828	+4,8 %
Capacités *(en millions de SKO)*	**32 867**	30 850	+6,5 %
Trafic *(en millions de PKT)*	**30 303**	28 392	+6,7 %
Coefficient d'occupation	**92,2 %**	92 %	+0,2 pt
Chiffre d'affaires total passage *(en M€)*	**1 744**	1 595	+9,3 %
Recette unitaire en SKO *(en cts d'€)*	**5,34**	5,18	+3,0 %
Coût unitaire au SKO *(en cts d'€)*	**4,94**	4,71	+4,8 %
Résultat d'exploitation *(en M€)*	**131**	145	-14

1.3.3 Activité maintenance

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France – KLM, avec un chiffre d'affaires externe de 2,1, milliard d'euros. Ces recettes réalisées avec des clients externes représentent un peu plus de 46,3 % du chiffre d'affaires total de cette activité. En 2019, le carnet de commandes d'AFI KLM E&M a augmenté de 0,1 milliards de dollars pour atteindre la somme totale de 11,5 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 90 milliards de dollars en 2020 *(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'E2, l'A220 l'A350, le 787, 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.

Enfin, cette année 2019 a été particulière avec l'arrêt du 737 Max. L'impact sur le marché du MRO n'est pas perceptible à court terme. Pour autant, l'arrêt prolongé du programme risque de mettre sous pression les OEM et Boeing qui pourraient répercuter leurs pertes sur le marché MRO.

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 importants dans la modernisation de son système d'information et des infrastructures industrielles d'AFI KLM E&M sur ses principaux sites de maintenance : Toulouse, Amsterdam, Villeneuve-le-Roi, Roissy et Orly.

Une ambition soutenue

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 2019, AFI KLM E&M a renforcé sa position mondiale sur les avions de nouvelle génération, avec un fort développement sur les produits A350, 787, A320neo, 737 MAX. L'année 2019 a également été marquée par les premiers services dit de « *Quick Turn* » sur le moteur LEAP qui équipe les 737 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. Notamment en accompagnant le développement de la flotte du groupe avec l'A220 et l'E2.

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, la digitalisation, la fabrication additive 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. La gamme de solutions PROGNOS® comprend maintenant PROGNOS® for Aircraft, PROGNOS® for APU, PROGNOS® for Inventory, et 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.

En 2019, AFI KLM E&M a consolidé son réseau mondial en renforçant l'industrialisation de sa présence en Asie, notamment avec sa *joint-venture* avec Sabena et son atelier d'équipements à Shanghai. Le positionnement en Asie a également été renforcé par le partenariat stratégique développé avec GMF, filiale de maintenance de Garuda.

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, Moteurs et Équipements l'approche a été étendue aux fonctions Engineering.

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 continue les opérations de sa *joint-venture* iGO Solutions en délivrant un support performant à ses clients, Transavia pour sa flotte 737 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 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). Les nouveaux plans de flotte du groupe vont permettre de continuer cette optimisation dans les années à venir.

AFI KLM E&M a continué 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. Le partenariat stratégique avec GMF est une illustration de cette politique.

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.

Produit Militaire

AFI KLM E&M s'est vu attribuer mi-2015 le renouvellement du contrat de maintenance des quatre AWACS de l'armée de l'air française pour une durée de 10 ans. En outre, AFI KLM E&M assure 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.

La fidélité des clients d'AFI KLM E&M témoigne du succès de ces offres. En 2019, plusieurs compagnies aériennes clientes ont renouvelé ou élargi leur confiance en prolongeant leurs contrats avec AFI KLM E&M. Cebu Pacific a, par exemple, ajouté le support de ses équipements A320neo à son contrat. C'est aussi le cas d'Air Asia X et l'extension aux A330neo. L'année 2019 a permis à AFI KLM E&M de confirmer sa position de leader sur le segment des gros-porteurs de nouvelle génération. Ainsi AFI KLM E&M a signé plusieurs contrats avec notamment China Southern Airlines, Virgin Atlantic et Fidji Airways pour le support de l'A350 ou Air Tahiti Nui pour le 787. Enfin, concernant la maintenance des APU *via* EPCOR, filiale d'AFI KLM E&M, plusieurs accords à long terme ont été signés avec Gulf Air, Air Tahiti Nui ou encore El Al.

Moteurs : extension des capacités avec les moteurs LEAP équipant les A320neo et les 737 MAX

En 2019, AFI KLM E&M a poursuivi l'industrialisation de sa gamme de produit LEAP. Le LEAP équipe les nouveaux appareils A320neo et 737 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 2019. Parmi les nouveaux contrats signés figurent, entre autres, WestJet pour du support sur les GEnx ou Philippine Airlines pour le support CFM56-5b.

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 747-400 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, le groupe Air France – KLM a choisi le moteur GE pour équiper sa flotte de 787. 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** : En 2019, AFI KLM E&M a obtenu l'agrément de la CAAC pour la maintenance du moteur LEAP. L'agrément délivré par l'autorité chinoise habilite AFI KLM E&M à réaliser tout type d'opération de maintenance (aussi bien les visites sous l'aile et sur site que les visites en atelier) sur les LEAP-1A/B, leurs pièces et modules, pour tous les clients chinois (compagnies et MRO). Après avoir obtenu les agréments EASA et FAA en 2018, le Groupe MRO étend la portée de ses services de support LEAP, qui rayonnent désormais des deux côtés de la planète. L'obtention de l'agrément de la CAAC intervient alors qu'AFI KLM E&M a déjà acquis une expertise élargie sur ces types moteurs, qui peut maintenant être partagée avec ses clients dans la région chinoise.

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, AFI KLM E&M Components China) et de partenariats (ATI, Beijing LMI, Spairliners, Max MRO Services, AAF Spares, iGO Solutions, Airfoils Advanced Solutions, Singapore Component Solutions, AMES et Bonus Tech) 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 nouvelle génération a permis à CRMA d'enregistrer une croissance forte dans son activité auprès de ses clients externes.

Suite au projet « Apollo » visant à développer de ses capacités industrielles, la CRMA a su répondre à la croissance de son activité et aux demandes croissantes de ses clients par la création de 2 500 m² supplémentaires et des investissements dans de nouveaux moyens industriels. L'extension a ainsi permis à CRMA d'optimiser ses flux en améliorant ses TATs et la qualité de ses opérations.

En 2019, plusieurs étapes importantes ont été franchies pour la *joint-venture* entre Safran Aircraft Engines et Air France Industries KLM Engineering & Maintenance concernant le développement de la société commune, Airfoils Advanced Solutions. Les premiers succès d'industrialisation ont vu le jour, notamment pour le moteur GE90. Cette société 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 737, les GE90 de GE motorisant les 777.

AFI KLM E&M optimise et développe son unité de démontage de moteurs américaine 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 Boeing 737.

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. Air France détient 26 % de son capital.

La *joint-venture* de réparation d'équipements à Singapore avec Sabena Technic, 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 Boeing 737.

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.

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 2019, cette impulsion a permis l'émergence de plus de 3 250 idées d'innovation participative « DPI ». Au moins 1 100 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.

Chiffres clé

	2019	2018 retraité	% variation	% variation hors change
Chiffre d'affaires total *(M€)*	**4 617**	4 349	+6,2 %	
Chiffre d'affaires externe *(M€)*	**2 138**	1 920	+11,3 %	+5,8 %
Résultat d'exploitation *(M€)*	**260**	214	+46	+27
Marge d'exploitation *(%)*	**5,6 %**	4,9 %	+0,7 pt	+0,4 pt

Résultats 2018 retraités avec un impact similaire à celui de 2019, suite à un changement de méthode comptable des pièces à durée de vie limitée. Pour plus de détail, voir les notes des états financiers paragraphe 2, page 12-15.

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France – KLM, avec un chiffre d'affaires externe de 2,1 milliards d'euros en 2019, en hausse de 11,3 %.

1.3.4 La flotte

La flotte du groupe Air France–KLM, au 31 décembre 2019, comprend 554 avions dont 546 avions en exploitation contre respectivement 548 et 537 avions au 31 décembre 2018.

La flotte principale en exploitation comprend 428 avions (416 avions au 31 décembre 2018). Elle se répartit en 176 avions long-courriers (172 au 31 décembre 2018), 6 avions cargo (6 au 31 décembre 2018) et 246 avions moyen-courriers (238 au 31 décembre 2018) dont 80 avions dans la flotte du groupe Transavia (73 avions au 31 décembre 2018).

La flotte régionale en exploitation comprend 118 avions (121 avions au 31 décembre 2018).

Au 31 décembre 2019, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 11,6 ans, dont 11,9 ans pour la flotte long-courrier, 12,3 ans pour la flotte moyen-courrier, 16,8 ans pour la flotte Cargo et 9,6 ans pour la flotte régionale, contre 11,3 ans au 31 décembre 2018, 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.

Au 31 décembre 2019, la flotte totale du Groupe est détenue à hauteur de 40,4 % en propriété (38,7 % au 31 décembre 2018), de 15,2 % en crédit-bail (17,0 % au31 décembre 2018) et de 44,4 % en location opérationnelle (44,3 % au 31 décembre 2018).

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 décembre 2019, hors locations opérationnelles, s'élève à 108 appareils, après la livraison de 13 appareils en propriété du groupe. Le nombre d'options s'élève à 58 appareils (47 au 31 décembre 2018).

Évolution du portefeuille de commandes du groupe Air France-KLM [1]	31 décembre 2018	Livraisons au cours de la période[2]	Nouvelles commandes	Conversion d'options	31 décembre 2019
Flotte principale	49	13	72	-	**108**
Flotte régionale	0	0	-	-	-
Total	**49**	**13**	**72**	**-**	**108**

(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 2018	Exercice au cours de la période	Options annulées ou expirées	Nouvelles options	31 décembre 2019
Flotte principale	47	-	19	30	**58**
Flotte régionale	-	-	-	-	-
Total	**47**	**-**	**19**	**30**	**58**

(1) Hors locations opérationnelles.

Gestion de 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. 2019 marque l'entrée en flotte pour Air France de ses trois premiers A350-900.

Ainsi, au cours de l'année 2019, le groupe Air France a procédé pour :

- le long-courrier au retrait de sa liste de flotte de deux A340, remplacés par deux Boeing 787-9 et trois A350-900 neufs ;
- le moyen-courrier d'Air France au retrait d'un A319 d'ancienne génération, remplacé par un A320 ;
- Hop! à la sortie de neuf ATR et un EMB145 remplacés par l'entrée de quatre EMB190 neufs ;
- Transavia France à la livraison de quatre Boeing 737-800.

Air France a également passé une commande de 10 A350-900 supplémentaires et de 60 A200-300 permettant d'accélérer le renouvellement de sa flotte et d'anticiper la sortie d'avions moins efficaces énergétiquement.

KLM a, pour sa part, accueilli ses quatre premiers Boeing 787-10 dans sa flotte ainsi que quatre Boeing 737-800 en remplacement de trois Boeing 747-400 et deux Boeing 737-700.

Transavia Pays-Bas a introduit deux nouveaux Boeing 737-800.

À plus long terme, la modernisation de la flotte s'exprimera par le retrait des Boeing 747-400 de KLM remplacés par des Boeing 787-10 et par la poursuite de la croissance de la flotte d'A350-900 au sein d'Air France. L'introduction de l'A220-300 pour Air France dès 2021 et de l'EMB 195 E2 pour KLM permettra également de moderniser la flotte court et moyen-courrier du Groupe. 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, comme actuellement pour ses A330-200 et ses Boeing 777-300, 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 AFKL au 31 décembre 2019 :

Type d'avion	AF (incl. HOP!)	KL (incl. KLC & Martinair)	Transavia France	Transavia NL	Propriété	Crédit-bail	Location d'exploi-tation	Total
Long-courrier	**109**	**67**	**0**	**0**	**74**	**32**	**70**	**176**
Boeing 747-400	0	8	0	0	8	0	0	**8**
Boeing 777-300	43	14	0	0	14	21	22	**57**
Boeing 777-200	25	15	0	0	25	1	14	**40**
A350-900	3	0	0	0	1	2	0	**3**
Boeing 787-10	0	4	0	0	3	1	0	**4**
Boeing 787-9	9	13	0	0	7	3	12	**22**
A380-800	10	0	0	0	1	4	5	**10**
A340-300	4	0	0	0	4	0	0	**4**
A330-300	0	5	0	0	0	0	5	**5**
A330-200	15	8	0	0	11	0	12	**23**
Moyen-courrier	**115**	**52**	**38**	**42**	**85**	**21**	**141**	**247**
Boeing 737-900	0	5	0	0	2	0	3	**5**
Boeing 737-800	0	31	38	35	29	10	65	**104**
Boeing 737-700	0	16	0	7	3	5	15	**23**
A321	20	0	0	0	11	0	9	**20**
A320	44	0	0	0	3	5	36	**44**
A319	33	0	0	0	20	0	13	**33**
A318	18	0	0	0	17	1	0	**18**
Régional	**76**	**49**	**0**	**0**	**59**	**31**	**35**	**125**
ATR72-600	3	0	0	0	0	0	3	**3**
ATR72-500	0	0	0	0	0	0	0	**0**
ATR42-500	1	0	0	0	0	0	1	**1**
CRJ1000	14	0	0	0	14	0	0	**14**
CRJ700	11	0	0	0	11	0	0	**11**
EMB190	15	32	0	0	8	13	26	**47**
EMB175	0	17	0	0	3	14	0	**17**
EMB170	15	0	0	0	9	1	5	**15**
EMB145	17	0	0	0	14	3	0	**17**
Cargo	**2**	**4**	**0**	**0**	**6**	**0**	**0**	**6**
Boeing 747-400BCF	0	1	0	0	1	0	0	**1**
Boeing 747-400ERF	0	3	0	0	3	0	0	**3**
Boeing 777-F	2	0	0	0	2	0	0	**2**
Total AF-KLM	**302**	**172**	**38**	**42**	**224**	**84**	**246**	**554**

1.3.4.1 La flotte du groupe Air France

La flotte du groupe Air France totalise 340 avions au 31 décembre 2019, dont 264 dans la flotte principale et 76 dans la flotte régionale.

L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 12,7 ans (12,2 ans au 31 décembre 2018).

Les commandes fermes s'élèvent à 100 appareils.

Flotte du groupe Air France	Flotte au 31 décembre 2018	Entrées[1] au cours de la période	Sorties[1] au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2019
Flotte long-courrier	106	9	6	**109**
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia France)	149	18	14	**153**
Cargo	2	-	-	**2**
Flotte régionale	82	4	10	**76**
Total	**339**	**31**	**30**	**340**

(1) Achats ou locations.

La flotte de la compagnie Air France

La flotte d'Air France comprend 226 avions au 31 décembre 2019 dont 225 appareils en exploitation (223 et 223 respectivement au 31 décembre 2018). Elle compte 109 appareils long-courriers, 115 appareils moyen-courriers et 2 avions cargo.

Au 31 décembre 2019, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 13,7 ans dont 13,0 ans pour la flotte long-courrier, 14,5 pour la flotte moyen-courrier et 10,9 ans pour la flotte Cargo. Au 31 décembre 2018, l'âge moyen était de 13,1 ans dont 12,7 ans pour la flotte long-courrier, 13,6 ans pour la flotte moyen-courrier et 9,9 ans pour la flotte Cargo.

La flotte est détenue à raison de 96 appareils en propriété (42,5 %), 28 avions en location financière (12,4 %) et 102 en location opérationnelle (45,1 %).

Au cours de l'exercice 2019, la compagnie a pris livraison de trois A350-900, deux Boeing 787-9 et d'un A320-200 tandis que deux A340-300 et un A319-100 ont été réformés. L'ensemble des avions de la flotte de Joon a été réintégré à la flotte d'Air France.

La flotte régionale, Air France Hop!

Au 31 décembre 2019, la flotte régionale comprend 76 appareils dont 69 en exploitation d'une capacité maximale de 100 sièges.

L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 12,0 ans. La flotte est détenue à raison de 68,4 % en propre, 5,3 % en location financière et 26,3 % en location opérationnelle.

En 2019, quatre EMB190 sont entrés en flotte tandis que neuf ATR et un EMB145 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 38 Boeing 737-800, (34 appareils au 31 décembre 2018). L'âge moyen de la flotte est de 7,8 ans.

La flotte est détenue à raison de 23,7 % en propre, 10,5 % en location financière et 65,8 % en location opérationnelle.

1.3.4.2 La flotte du groupe KLM

La flotte du groupe KLM totalise 214 avions au 31 décembre 2019, dont 165 dans la flotte principale et 49 dans la flotte régionale.

L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 10,0 ans (9,7 ans au 31 décembre 2018).

Les commandes fermes s'élèvent à 34 appareils.

Flotte du groupe KLM	Flotte au 31 décembre 2018	Entrées[1] au cours de la période	Sorties[1] au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2019
Flotte long-courrier	66	4	3	**67**
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia Pays-Bas)	90	6	2	**94**
Cargo (y compris Martinair)	4	-	-	**4**
Flotte régionale	49	-	-	**49**
Total	**209**	**10**	**5**	**214**

(1) Achats ou locations.

La flotte de la compagnie KLM

La flotte de KLM comprend 119 avions au 31 décembre 2019 (116 au 31 décembre 2018) dont 67 avions long-courriers et 52 avions moyen-courriers. Le mode de détention de la flotte est de 44 avions en pleine propriété (37,0 %), 17 avions en crédit-bail (14,3 %) 58 avions en location opérationnelle (48,7 %). Dans cette flotte, les 119 avions sont en exploitation.

Au 31 décembre 2019, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 11,1 ans dont 10,3 ans pour la flotte long-courrier et 12,3 ans pour la flotte moyen-courrier. Au 31 décembre 2018, l'âge moyen de la flotte était de 11,3 ans, dont 10,6 ans pour la flotte long-courrier et 12,2 ans pour la flotte moyen-courrier.

Au cours de l'exercice 2019, la flotte long-courrier a été modernisée par l'entrée de quatre Boeing 787-10 tandis que trois Boeing 747-400 ont été retirés.

Pour le moyen-courrier, quatre 737-800 ont rejoint la flotte de KLM tandis que deux 737-700 en sont sortis.

La flotte régionale, KLM Cityhopper

La flotte de KLM Cityhopper comprend 49 avions, tous en exploitation, au 31 décembre 2019. Les avions de cette flotte régionale ont un âge moyen de 6,2 ans. 14,3 % de ces avions sont en propriété, 55,1% en crédit-bail et 30,6 % en location opérationnelle.

La flotte de Transavia Pays-Bas

La flotte de Transavia Pays-Bas comprend 42 appareils dont 7 Boeing 737-700 et 35 Boeing 737-800.

La flotte est détenue à 9,5 % en crédit-bail, 61,9 % en location opérationnelle (dont 1 avion est propriété de Transavia Company) et 28,6 % en propriété. L'âge moyen de la flotte est de 10,3 ans.

Au cours de l'exercice 2019, deux 737-800 sont entrés en flotte.

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 19,7 ans.

2 RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1 Composition du Conseil d'administration 48

2.1.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2019 48
2.1.2 Présentation des administrateurs au 31 décembre 2019 52

2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration 75

2.2.1 Fonctionnement du Conseil d'administration 75
2.2.2 Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et Directeur général 75
2.2.3 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration 77
2.2.4 Indépendance des administrateurs 80
2.2.5 Autres règles applicables aux administrateurs 81

2.3 Activités et fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités 83

2.3.1 Activités et fonctionnement du Conseil d'administration 83
2.3.2 Activités et fonctionnement des Comités 87

2.4 Tableau récapitulatif des dispositions écartées du code AFEP-MEDEF (« comply or explain ») 93

2.5 Rémunération des mandataires sociaux 94

2.5.1 Principes généraux 94
2.5.2 Rémunération des mandataires sociaux en 2019 94
2.5.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020 107

2.6 CEO Committee 116

2.7 Comité exécutif de Groupe 117

2.8 Le capital et l'actionnariat 118

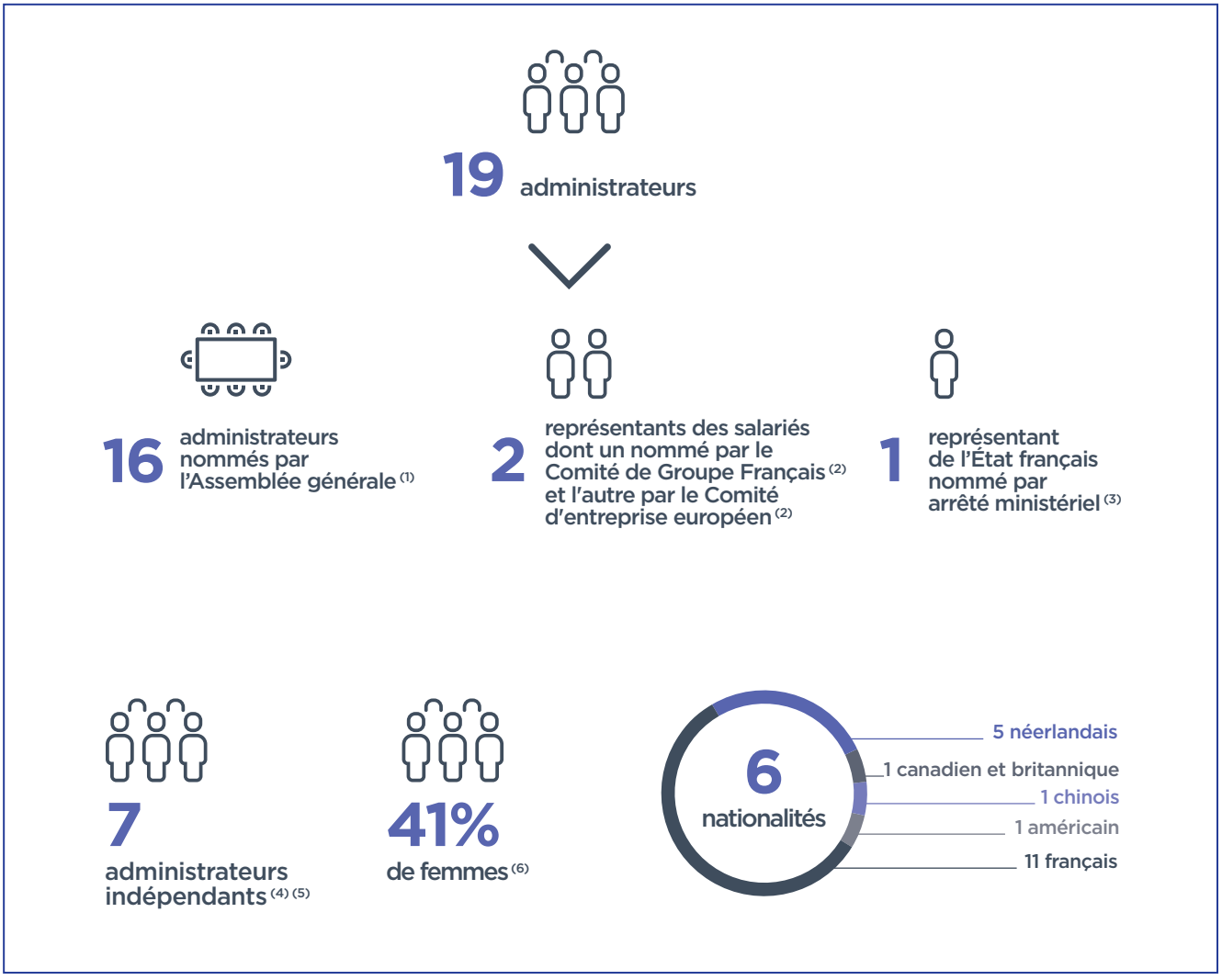
2.8.1 Le capital social 118
2.8.2 Titres donnant accès au capital 121
2.8.3 Autorisation de rachat d'actions par Air France – KLM 121
2.8.4 Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France – KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines 121
2.8.5 L'actionnariat d'Air France – KLM 123
2.8.6 Un dialogue régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs 125
2.8.7 Seuils légaux et statutaires de détention 125
2.8.8 Identification des actionnaires et dispositions statutaires concernant l'actionnariat 126
2.8.9 Renseignements sur le marché du titre 127

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 le 26 mai 2020.

2.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2019



(1) Dont deux administrateurs nommés sur proposition de l'Etat français et deux administrateurs représentant les salariés actionnaires.
(2) En application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et de l'article 17-3 des statuts.
(3) 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.
(4) Conformément aux dispositions de l'article 9.3 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.
(5) La part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 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).
(6) 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.

Évolutions dans la Composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'administration	**Solenne Lepage** [1] 1er avril 2019	**Martin Vial** [2] 31 mai 2019	n/a
			Mathi Bouts [3] 17 avril 2019
			Karim Belabbas [4] 10 mai 2019
	Patrick Vieu 28 mai 2019	**Astrid Panosyan** 28 mai 2019	**Jean-Dominique Comolli** 28 mai 2019
	Hans N.J. Smits 28 mai 2019	**Cees 't Hart** 28 mai 2019	**Jaap de Hoop Scheffer** 28 mai 2019
		Benjamin Smith [5] 28 mai 2019	
	Bing Tang [6] 30 juillet 2019	**Jian Wang** [6] 30 juillet 2019	n/a
Comité d'audit	**Solenne Lepage** [1] 1er avril 2019	**Martin Vial** 30 octobre 2019	n/a
Comité de nomination et de gouvernance	n/a	n/a	**Jean-Dominique Comolli** 28 mai 2019
Comité de rémunération	**Hans N.J. Smits** 28 mai 2019	n/a	n/a
	Jaap de Hoop Scheffer (en qualité de Président) 30 octobre 2019	**Isabelle Bouillot** (en qualité de Présidente par interim) 30 octobre 2019	
Comité de développement durable et de conformité	**Patrick Vieu** 28 mai 2019	**Astrid Panosyan** 30 octobre 2019	n/a
	Bing Tang 30 juillet 2019	**Jian Wang** 30 octobre 2019	
	n/a		

(1) Par courrier du 29 mars 2019, Mme Solenne Lepage a annoncé sa démission de ses fonctions d'administratrice représentant de l'État français à compter du 1er avril 2019.
(2) Par arrêté du 31 mai 2019, M. Martin Vial a été nommé administrateur représentant l'État français, en remplacement de Mme Solenne Lepage.
(3) Le mandat d'administrateur représentant les salariés de M. Mathi Bouts, Chef de cabine sur vols long-courriers KLM, a été renouvelé le 17 avril 2019 par le Comité de Groupe Européen pour une durée de deux ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.
(4) Le mandat d'administrateur représentant les salariés de M. Karim Belabbas, Technicien support masse et centrage aux opérations au sol du HUB CDG, a été renouvelé le 10 mai 2019 par le Comité de Groupe Français pour une durée de deux ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.
(5) Le 28 mai 2019, l'Assemblée générale a approuvé la ratification de la cooptation décidée par le Conseil d'administration du 5 décembre 2018, ainsi que la nomination pour un mandat de quatre ans, expirant à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.
(6) Le 30 juillet 2019, le Conseil d'administration a pris acte de la démission de M. Bing Tang de ses fonctions d'administrateur et a décidé, conformément à la proposition de la société China Eastern Airlines, et après consultation du Comité de nomination et de gouvernance, de coopter M. Jian Wang, en qualité d'administrateur à compter du 30 juillet 2019, et pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2019

	Informations personnelles			
Administrateurs	**Genre**	**Nationalité**	**Âge**	**Nombre d'actions détenues**
Administrateurs élus par l'Assemblée générale				
Anne-Marie Couderc	Femme	Française	69	1 000
Benjamin Smith	Homme	Canadienne et Britannique	48	100 000
Maryse Aulagnon	Femme	Française	70	1 500
Leni M.T. Boeren	Femme	Néerlandaise	56	2 000
Isabelle Bouillot	Femme	Française	70	230
Delta Air Lines, Inc. (Représentée par George Mattson)		Américaine		37 527 410
Cees't Hart	Homme	Néerlandaise	61	3 500
Jaap de Hoop Scheffer	Homme	Néerlandaise	71	1 025
Anne-Marie Idrac	Femme	Française	68	1 000
Isabelle Parize	Femme	Française	62	300
Jian Wang	Homme	Chinoise	46	300
Alexander R. Wynaendts	Homme	Néerlandaise	59	1 000
Administrateurs élus par l'Assemblée générale sur proposition de l'État				
Jean-Dominique Comolli	Homme	Française	71	0
Astrid Panosyan	Femme	Française	48	0
Administrateurs élus par l'Assemblée générale représentants des salariés actionnaires				
François Robardet	Homme	Française	62	757
Paul Farges	Homme	Française	48	816
Administrateur représentant de l'État nommé par arrêté ministériel				
Martin Vial	Homme	Française	65	0
Administrateur représentant les salariés nommé par le Comité de Groupe Français				
Karim Belabbas	Homme	Française	46	0
Administrateur représentant les salariés nommé par le Comité d'entreprise européen				
Mathi Bouts	Homme	Néerlandaise	60	0

■ **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	4 ans			X (Présidente)	
	1	05/12/2018	AG 2023	1 an				
	2	08/07/2010	AG 2021	10 ans	X (Présidente)	X		
	2	16/05/2017	AG 2021	2.ans	X			X
	1	16/05/2013	AG 2021	7ans	X	X (Présidente par intérim)		
	2	03/10/2017	AG 2021	3 ans	X	X		
	2	28/05/2019	AG 2023	n/a				
	1	07/07/2011	AG 2023	9 ans		X		
	4	02/11/2017	AG 2021	3 ans				X (Présidente)
	3	27/03/2014	AG 2022	6 ans	X	X		
	1	30/07/2019	AG 2021	n/a				X
	3	19/05/2016	AG 2020	4 ans			X	
	1	14/12/2010	AG 2023	10 ans		X	X	
	2	28/05/2019		n/a				X
	1	06/12/2016	AG 2022	4 ans	X	X		
	1	15/05/2018	AG 2022	2 ans	X			
	3	31/05/2019	2023	n/a	X			
	1	01/06/2017	AG 2021	3 ans				X
	1	10/10/2017	AG 2021	3 ans				X

2.1.2 Présentation des administrateurs au 31 décembre 2019

Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Nationalité : française
Âge : 69 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 membre 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 la fondation Veolia ;
- 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 : 48 ans

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2023

Nombre d'actions détenues dans la Société :
100 000 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.

Sociétés étrangères

— Membre du Conseil de surveillance de KLM [(G)] depuis avril 2019.

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

N/A

(G) Société du groupe Air France - KLM.

Nationalité : française
Âge : 70 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,
25 rue de Ponthieu
75008

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 a été 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), une société de co-living. Elle a été nommée Présidente de la Fédération des sociétés Immobilières et Foncières (FSIF) en avril 2019.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

— Administratrice référente et Présidente du Comité de rémunération de Veolia Environnement [1] ;

— Présidente-directrice générale de Mab-Finances SAS.

Société étrangère

— Administratrice de Holdaffine BV, Pays-Bas (Groupe MAB Finances).

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 ;
— Présidente du Conseil d'administration de GESFIMMO (SA) jusqu'en mai 2017 ;
— Membre du Conseil de surveillance et Présidente des Comités de nomination et rémunération du groupe BPCE (Banques Populaires Caisses d'Épargne), jusqu'en avril 2019.

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 : 56 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 ;
- 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.

(1) Société cotée.

Nationalité : française
Âge : 70 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
Présidente du Comité de rémunération par intérim et membre 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 ou a détenu 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 carrière réussie de dix-neuf ans. Il a une vaste expérience en M&A, finance de marché 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 : 71 ans

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2023

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 [1]
Membre 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).Il est Ministre d'État.

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) 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, 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 : 68 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 et consultante.

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] ;
— Membre du Conseil d'administration de SANEF.

Autre

— Membre du Conseil d'administration de la Fondation Robert Schuman ;
— Haute représentante du gouvernement français pour le développement des véhicules autonomes ;
— Présidente de l'association France Logistique.

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.

(1) Sociétés cotées.

Nationalité : française
Âge : 62 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-President de la région Europe, Moyen-Orient et Afrique (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. En novembre 2018, elle prend le poste de CEO de DELSEY et est membre de plusieurs conseils d'administration.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

— Membre du Conseil d'administration de Robertet[1] depuis juin 2018 ;
— Présidente de DHI 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. depuis fin 2018 ;
— 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 ;
— 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.

(1) Sociétés cotées.

Nationalité : néerlandaise
Âge : 61 ans

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
28 mai 2019

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2023

Nombre d'actions détenues dans la Société :
3 500 actions

Adresse professionnelle :
Carlsberg A/S
Ny Carlsberg Vej 100
DK-1799 Copenhagen V
Denmark

Cees 't Hart

Administrateur

Expertise et expérience professionnelle

Né en 1958, M. 't Hart est titulaire d'une maîtrise en sciences sociales de l'Université de Leiden (Pays- Bas). M. 't Hart a travaillé pendant 24 ans pour Unilever, débutant sa carrière en tant que stagiaire en gestion, il a occupé divers postes de direction à l'international aux Pays- Bas, en Hongrie, à Singapour, en Pologne et en Italie. Le dernier poste qu'il a occupé chez Unilever était celui de membre du Conseil d'administration d'Unilever Europe en tant que premier Vice- Président, Marketing Operations.
Après sept ans passés en tant que Directeur général de la coopérative laitière néerlandaise Royal FrieslandCampina, il a rejoint, en 2015, le Groupe Carlsberg en tant que Directeur général. Il est également membre du Conseil de surveillance de KLM depuis 2014.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

— Directeur général de Carlsberg Group[(1)];
— Membre du Conseil de surveillance de KLM[(G)].

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

N/A

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

Nationalité : chinoise
Âge : 46 ans

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
30 juillet 2019

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

Jian Wang

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 18 août 1973, Jian Wang est diplômé en ingénierie de l'Université Jiao Tong de Shanghai, et est titulaire de deux MBA obtenus auprès de l'*East China University of Science and Technology* et de la *Tsinghua University*. Jian Wang a débuté sa carrière dans l'industrie de l'aviation en 1995, et possède une riche expérience dans la gouvernance, l'investissement stratégique et financier et le management. Il a conçu et facilité plusieurs projets stratégiques au sein de China Eastern.

En avril 2012, Jian Wang a été nommé Secrétaire général de China Eastern Airlines [1], une filiale de China Eastern Air Holding Company Limited. De novembre 2016 à février 2019, il était administrateur et Président de Eastern Airlines Industry Investment Company Limited, a une filiale à 100 % de China Eastern Air Holding Company Limited. Depuis juin 2017, M. Wang a également été administrateur de Eastern Air Logistics Corporation Limited. Jian Wang est actuellement Secrétaire général de China Eastern Airlines Corporation Limited et président d'Eastern Airlines Industry Investment Co., Ltd.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères :

- Secrétaire général de China Eastern Airlines Corporation Limited ;
- Administrateur, Bureau des affaires du Conseil de China Eastern Air Holding Company Limited ;
- Président du Conseil d'administration de Eastern Airlines Industry Investment Company Limited ;
- Administrateur de Eastern Air Logistics Corporation Limited.

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

Sociétés étrangères :

- Administrateur et Président d'Eastern Airlines Industry Investment Company Limited jusqu'en février 2019.

(1) Société cotée.

Nationalité : néerlandaise
Âge : 59 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 d'administration de Citigroup Inc. (1), États-Unis, depuis 2019 ;
— 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) Sociétés cotées.

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 : 71 ans

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2023

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 France Télévisions, représentant de l'État.

Nationalité : française
Âge : 48 ans

Date de première nomination en qualité d'administratrice :
28 mai 2019

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2023

Adresse professionnelle :
Unibail-Rodamco-Westfield
7 Place du Chancelier Adenauer
Paris 16e

Astrid Panosyan

Administratrice nommée par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français
Membre du Comité de développement durable et de conformité

Expertise et expérience professionnelle

Née le 13 août 1971, Astrid Panosyan est diplômée de l'IEP Paris, de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et de l'Université de Harvard (Kennedy School of Government).
Elle a débuté sa carrière chez AT Kearney avant de rejoindre AXA en 1998, au sein de la Direction de la Stratégie, puis de la Direction Business Support & Development Asie-Pacifique.
En 2002, elle a rejoint Groupama, où elle a occupé différentes fonctions à la Direction Internationale, à la Direction de la Stratégie, puis à la Direction Financière. Elle est devenue Secrétaire Générale du groupe en 2011.
Avant de prendre ses fonctions au sein d'Unibail-Rodamco SE, le 1er septembre 2015, elle était Conseillère au sein du cabinet d'Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, en charge de l'attractivité économique et des investissements internationaux.Elle exerce actuellement les responsabilités de Directrice Générale Fonctions Centrales du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield [1] (URW) en charge des Ressources Humaines, de l'Organisation, des Systèmes d'Information, du Juridique, des Risques et de la Conformité et de la Sécurité.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises et établissements publics

— Mandats dans les sociétés appartement au Groupe Unibail-Rodmco-Westfield : Présidente de Doria, d'Unibail Management et d'Espace Expansion Immobilière, Présidente d'Unibail-Rodamco Participations, Membre du Conseil de surveillance d'Uni-Expos, Présidente d'URW Brands, Présidente du Conseil d'administration et Directrice Générale de la Société de Tayninh ;
— Membre du Conseil de surveillance d'AP-HP International ;
— Membre du Comité stratégique de Fabernovel Group.

Sociétés étrangères

— Administrateur de WCL Management PTY Limited [2].

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

Sociétés françaises et établissements publics

— Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE ;
— Administrateur d'Unibail-Rodamco Participations.

Sociétés étrangères

— Administrateur d'U&R Management BV ;
— Administrateur de Rodamco Europe Beheer BV.

(1) Société cotée.
(2) Société du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield.

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. Martin Vial a été nommé administrateur représentant l'État français par arrêté ministériel du 31 mai 2019.

Nationalité : française
Âge : 65 ans

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
31 mai 2019

Date d'échéance du mandat :
Mai 2023

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

Martin Vial

Administrateur nommé par l'État français
Membre du Comité d'audit

Expertise et expérience professionnelle

Né le 8 février 1954, Martin Vial est diplômé de l'ESSEC et de l'École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications.

Il débute sa carrière comme administrateur des PTT à la direction financière de la Direction Générale des Postes, il rejoint, en 1986, la Direction du Trésor au ministère de l'Économie et des Finances où il est chargé de la tutelle des établissements bancaires et des opérations de mise sur le marché.

En 1988, il est appelé au cabinet du Ministre des Postes et Télécommunications et de l'Espace en qualité de conseiller technique puis de directeur adjoint, où il est notamment responsable de la réforme institutionnelle de La Poste et de France Télécom.

De 1991 à 1993, il est successivement directeur adjoint puis directeur du cabinet du Ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et de l'Espace, puis est nommé directeur du cabinet du Ministre des PTT.

En 1993, Martin Vial est nommé Président-directeur général de l'Aéropostale, compagnie aérienne filiale commune d'Air France, de La Poste et de TAT. Il est élu en 1996, Président de la Chambre Syndicale du Transport Aérien (CSTA) et de la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande (FNAM).

Fin 1997, il devient Directeur général du Groupe La Poste.

En décembre 2000, il est nommé Président du Groupe La Poste. Il est parallèlement membre du Conseil de surveillance (1998), puis Vice-Président (2002) de la Caisse Nationale de Prévoyance (CNP). De 1999 à 2004, il est également membre du Conseil Économique et Social et membre du Conseil Stratégique des Technologies de l'information placé sous l'autorité du Premier Ministre.

En septembre 2002, Martin Vial rejoint la Cour des Comptes en qualité de Conseiller-Maître.

De 2003 à 2014 il assure les responsabilités de Directeur général du Groupe Europ Assistance, leader mondial du marché de l'assistance avec 44 filiales dans 33 pays, et administrateur Directeur général de Europ Assistance Holding. Il assure également la présidence de plusieurs conseils d'administration des sociétés du Groupe.

En janvier 2015 il fonde la société Premium Care, société d'assistance aux personnes âgées, à fort contenu technologique et délivrant une offre complète d'assistance à distance et de services à domicile.

Le 24 août 2015, Martin Vial est nommé Commissaire aux Participations de l'État.

Mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Membre du Conseil d'administration de Bpifrance SA, en qualité de représentant de l'État ;
- Membre du Conseil d'administration d'E.D.F.[1], en qualité de représentant de l'État ;
- Membre du Conseil d'administration de Renault[1], en qualité de représentant de l'État.

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

- Administrateur et membre du Comité de la stratégie et du Comité et de la gouvernance et des rémunérations de Thales jusqu'en 2017 ;
- Président de Sicav Libertés et Solidarité jusqu'en 2015.

(1) Sociétés cotées.

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 : 48 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 Boeing 737, jusqu'en 2001, puis exerce sur Boeing 747 de 2001 à 2007. Il a ensuite été promu Commandant de Bord sur A320 en 2007, puis instructeur pilote en 2017. Depuis 2019, il est affecté sur Boeing 777.
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.

Nationalité : française
Âge : 62 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

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.

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

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. Son mandat a été renouvelé par le Comité de Groupe Français le 10 mai 2019 ;

— 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. Son mandat a été renouvelé par le Comité de Groupe Européen le 17 avril 2019.

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 2021.

Nationalité : française
Âge : 46 ans

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2021

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 : 60 ans

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2021

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 2019

Nationalité : française
Âge : 47 ans

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

Date d'échéance du mandat :
Mai 2019

Adresse professionnelle :
Fédération Bancaire Française,
18, rue La Fayette,
75440 Paris Cedex 09

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 jusqu'en mars 2019.

Elle est, depuis avril 2019, Directrice générale adjointe de la Fédération bancaire française.

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

Sociétés françaises et établissements publics
N/A

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 Groupe ADP[1] (ex-Aéroports de Paris), en qualité de représentante de l'État français jusqu'en mars 2019 ;
- Membre du Conseil d'administration de SNCF Mobilités (ex SNCF), en qualité de représentante de l'État français jusqu'en mars 2019 ;
- Membre du Conseil d'administration de la RATP, en qualité de représentante de l'État français jusqu'en mars 2019 ;
- Membre du Conseil d'administration de Réseau Ferré de France (devenu SNCF Réseau) jusqu'en juillet 2015.

(1) Société cotée.

Nationalité : française
Âge : 55 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

— Administrateur du Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif Alpin depuis le 1er mars 2019.

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

N/A

Nationalité : chinoise
Âge : 52 ans

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

Date d'échéance du mandat :
mandat échu
le 30 juillet 2019

Nombre d'actions détenues dans la Société :
300 actions

Adresse professionnelle :
China Eastern Airlines
36 Hongxiang Sanlu,
Minhang District,
201100 P.R. China

Bing Tang

Administrateur nommé sur proposition de China Eastern Airlines jusqu'au 30 juillet 2019
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 Airlines de décembre 2007 à mai 2009. Il a été Président de Shanghai Airlines de janvier 2012 à janvier 2018. Il a par ailleurs été Vice-Président de China Eastern Airlines Corporation Limited de février 2010 à mars 2019. Il a été cadre dirigeant de China Eastern Air Holding Company de mai 2011 à février 2019.
Il a été nommé directeur et secrétaire adjoint et membre du Parti de China Eastern Airlines Holding à partir de février 2019. Depuis mars 2019, M. Tang est secrétaire adjoint et membre du Parti, puis administrateur de China Eastern Airlines [1] depuis mai 2019.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

- Secrétaire adjoint et membre du Parti de China Eastern Airlines [1],Chine, depuis mars 2019 ;
- Administrateur de China Eastern Airlines [1], Chine, depuis mai 2019.

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

Sociétés étrangères

- Président de Shanghai Airlines, Chine, de janvier 2012 à janvier 2018 ;
- Cadre supérieur de China Eastern Air Holding Company Limited de mai 2011 à février 2019 ;
- Vice-Président de China Eastern Airlines [1], Chine, de février 2010 à mars 2019 ;
- Administrateur non-exécutif de TravelSky Technology Ltd [1] de juin 2018 à septembre 2019.

(1) Sociétés cotées.

Nationalité : néerlandaise
Âge : 69 ans

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2019

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

— Membre du Conseil de surveillance d'Odfjell S.E.[(1)], Norvège.

Autres

— Membre du Conseil de surveillance de l'Université Erasmus de Rotterdam, Pays-Bas, du 1er octobre au 1er décembre 2019 ;
— Président par intérim du Directoire de l'Université Erasmus de Rotterdam, Pays-Bas, depuis décembre 2019.

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

Société étrangère

— Président du Conseil de surveillance de KLM [(G)], Pays-Bas, jusqu'en mai 2019.

Autres

— Président du Conseil de surveillance de l'Université Erasmus de Rotterdam, Pays-Bas, jusqu'en mai 2018.

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

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 janvier 2020 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 créé 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 Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et Directeur général

Le 15 mai 2018, le Conseil d'administration d'Air France–KLM a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Cette décision faisait suite à la démission de M. Jean-Marc Janaillac de ses fonctions de Président-directeur général d'Air France–KLM et à la mise en place d'une gouvernance de transition afin, notamment, de permettre à la Présidente du Conseil d'administration 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.

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. 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.

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, administratrice indépendante, conserve par ailleurs son rôle de Présidente du Comité de nomination et de gouvernance.

Pouvoirs et missions du Directeur général

M. Smith, en sa 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 huit 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 huit.
(6) Le mandat de M. Karim Belabbas, Technicien support masse et centrage aux opérations au sol du *HUB* CDG, a été renouvelé le 10 mai 2019 par le Comité de Groupe Français. Le mandat de M. Mathi Bouts, Chef de cabine sur vols long-courriers KLM, a été renouvelé le 17 avril 2019 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 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.
(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 19 février 2020, 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 et de la Relation Client, des ressources humaines et de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) ;

— la sélection de profils qui présentent des expertises couvrant les domaines stratégiques pour le Groupe (les marques, le digital, etc.).

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.

En lien avec cette politique, les évolutions suivantes dans la composition du Conseil d'administration ont eu lieu en 2019 :

Consolidation des compétences dans le transport aérien :

Le Conseil d'administration a accueilli M. Wang en qualité de nouveau représentant de China Eastern Airlines, compagnie aérienne actionnaire du Groupe. M. Wang a succédé à M. Tang, démissionnaire en raison de sa promotion au sein de China Eastern. Il apporte notamment au Conseil son expertise dans le domaine aérien et une expérience internationale. MM. Bellabas et Bouts ont également été renouvelés en qualité d'administrateurs représentants les salariés. Ils continuent d'apporter au Conseil d'administration leur vision de salariés et leur compétence professionnelle des métiers de l'aérien, le premier étant technicien aux Opérations au sol du *HUB* de Roissy, et le second étant Chef de cabine sur vols long-courriers. Enfin, M. Smith, Directeur général du Groupe, expert reconnu dans le transport aérien, notamment en tant qu'ancien dirigeant d'Air Canada, a été confirmé dans son mandat d'administrateur.

Équilibre des nationalités et ouverture internationale :

L'arrivée au Conseil d'administration de M. 't Hart, de nationalité néerlandaise, nommé sur proposition de KLM en remplacement de M. Smits (à l'issue du terme de son mandat de Président du Conseil de surveillance de KLM), permet au Conseil de consolider la diversité de ses nationalités.

Cinq administrateurs, Mme Boeren, MM. Bouts, 't Hart, Wynaendts et de Hoop Scheffer, sont de nationalité néerlandaise au sein du Conseil d'administration. Enfin, M. Smith, de nationalité canadienne et britannique, a été confirmé en qualité d'administrateur pour un mandat de quatre ans.

Le Conseil d'administration compte ainsi cinq 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 %. Ces administrateurs apportent au Conseil d'administration la connaissance approfondie de leur marché respectif.

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 équilibrée 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 2019

Le tableau ci-dessous présente, par administrateur, les domaines de compétences essentiels permettant 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 2019

Administrateur	Principale fonction actuelle	Direction Générale	Transport	Transport aérien	Gouver-nance	Interna-tional	Affaires publiques	Finance	RH	RSE
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	√		√		√		√		
Cees 't Hart	Directeur général de Carlsberg Group (Danemark) Président du Conseil de surveillance de KLM (Pays-Bas)	√			√	√			√	
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	√			√	√	√	√		
Jian Wang	Secrétaire général et Président d'Eastern Airlines Industry Investment Co., Ltd. (Luxembourg)			√		√		√		
Alexander R. Wynaendts	Président-directeur général d'Aegon NV (Pays-Bas)	√			√	√	√	√		
Martin Vial	Commissaire aux Participations de l'État	√		√	√	√		√		
Jean-Dominique Comolli	Administrateur civil honoraire	√			√	√	√	√		
Astrid Panosyan	Directrice générale des fonctions centrales du Groupe Unibail-Rodamco-Westfied (URW)	√			√	√	√		√	
François Robardet	Cadre Air France			√				√	√	
Paul Farges	Instructeur pilote de ligne			√						
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		14	2	9	13	13	10	10	8	2

2.2.4 Indépendance des administrateurs

Indépendance des administrateurs

Après avoir examiné la situation de chaque administrateur au 31 décembre 2019 au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, et sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 19 février 2020, a estimé que :

— sept administrateurs (Mme Aulagnon, Mme Boeren, Mme Bouillot, Mme Couderc[1], Mme Idrac, Mme Parize et M. Wynaendts) sont indépendants. Il est précisé que :
  - aucun de ces sept 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 par KLM en application des accords conclus en octobre 2003),
  - aucune relation d'affaires présentant un caractère significatif n'existe 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, non-indépendants, sont :
  - un représentant de l'État français nommé par arrêté ministériel : M. Vial,
  - des administrateurs dont la candidature a été proposée à l'Assemblée générale par l'État français : M. Comolli et Mme Panosyan,
  - un administrateur dont la candidature a été proposée à l'Assemblée générale par l'État néerlandais : M. Jaap de Hoop Scheffer[2],
  - Delta Air Lines, Inc.[3], dont le représentant permanent est M. Mattson, et
  - un administrateur dont la candidature a été proposée à l'Assemblée générale par China Eastern Airlines : M. Wang[4],
  - des représentants des salariés actionnaires : M. Farges et M. Robardet,
  - des représentants des salariés : M. Belabbas et M. Bouts, et
  - des dirigeants mandataires sociaux du groupe Air France–KLM : M. Smith, Directeur général d'Air France–KLM et administrateur d'Air France et M. 't Hart, Président du Conseil de surveillance de KLM.

Compte tenu de ce qui précède, et en application de la disposition du Code AFEP-MEDEF selon laquelle les administrateurs représentant les actionnaires salariés 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 (§9.3 et 15.1 du Code AFEP-MEDEF), la part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2019 est de :

— 47 % au sein du Conseil d'administration ;

— 67 % au sein du Comité d'audit (dont la Présidence est assurée par une administratrice indépendante) ;

— 67 % au sein du Comité de nomination et de gouvernance (dont la Présidence est assurée par une administratrice indépendante) ;

— 50 % au sein du Comité de rémunération (dont la Présidence par intérim est assurée par une administratrice indépendante).

La part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2019 est donc de 47 %, soit en dessous du seuil de 50 % recommandé par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés non contrôlées. Cet écart est dû à une situation exceptionnelle liée à l'entrée au capital de l'État néerlandais en février 2019. Des discussions sont en cours entre la Société, l'État français et l'État néerlandais afin de rééquilibrer la Composition du Conseil d'administration. Cette situation est donc provisoire. »

(1) Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration d'Air France–KLM, est également Présidente non-exécutive du Conseil d'administration d'Air France.
(2) Conformément aux accords du 16 octobre 2003 conclu entre l'État néerlandais, Air France et KLM.
(3) Conformément aux dispositions des protocoles d'accords conclus par ces deux sociétés avec Air France–KLM le 27 juillet 2017.
(4) Conformément aux dispositions des protocoles d'accords conclus par ces deux sociétés avec Air France–KLM le 27 juillet 2017.

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 d'Enregistrement Universel, 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. Une fraction de ce temps de formation est effectuée au sein de la Société. Conformément à la règlementation applicable, le Conseil d'administration du 19 février 2020 a arrêté le programme de formation en français et en anglais proposé aux administrateurs représentant les salariés actionnaires et 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 relatif aux situations de conflits d'intérêts permettant aux administrateurs de confirmer l'absence de situation de conflit d'intérêts ou de 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.

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 en vertu desquels la nomination de quatre administrateurs sont nommés au Conseil d'administration sur proposition de KLM et du gouvernement néerlandais *(cf. section 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)* ; et

(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 en vertus desquels Delta Air Lines Inc., représentée par M. Mattson et M. Wang ont été nommés au Conseil d'administration *(cf. section 2.8.4 Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France–KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines)*.

Par ailleurs, conformément aux dispositions 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 le décret d'application n° 2014-949 du 20 août 2014 un administrateur représentant l'État français est nommé par arrêté ministériel et deux administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français *(cf. section 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)*.

Au 31 décembre 2019, 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.

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)* et 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], aucun administrateur n'a accepté de restrictions concernant la cession de sa participation dans le capital d'Air France–KLM.

(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, une mise sous séquestre ou un placement d'entreprises sous administration judiciaire 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 2019

13 réunions
(19 en 2018)

dont **5**
extraordinaires
(11 en 2018)

en moyenne
4 heures 30'
par réunion

89%
de présence moyenne
des administrateurs
(91% en 2018)

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 ;
- opérations financières ;
- 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 ;
- discussions concernant les potentielles acquisitions ;
- point sur la sécurité des vols ;
- mise en œuvre des partenariats avec Delta Air Lines, Inc. et Virgin ;
- gouvernance du Groupe, notamment : évolution de la gouvernance du Groupe suite à la prise de participation de l'État néerlandais au capital d'Air France-KLM, 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.

Le Conseil d'administration a tenu en avril 2019 sa réunion annuelle dédiée à la stratégie du Groupe qui a pris la forme d'un séminaire sur deux journées.

Assiduité des administrateurs

Le taux de participation individuel aux réunions du Conseil d'administration en 2019 est présenté ci-après :

Administrateur	Assiduité au Conseil d'administration
Anne-Marie Couderc Présidente du Conseil d'administration et du Comité de nomination et de gouvernance	100 %
Maryse Aulagnon Présidente du Comité d'audit	92 %
Karim Belabbas	92 %
Leni M.T. Boeren	100 %
Isabelle Bouillot Présidente par intérim du Comité de rémunération	92 %
Mathi Bouts	100 %
Jean-Dominique Comolli	100 %
Cees 't Hart (1)	100 %
Jaap de Hoop Scheffer	77 %
Delta Air Lines, Inc. (Représentée par George Mattson)	92 %
Paul Farges	100 %
Anne-Marie Idrac Président du Comité de développement durable et de conformité	100 %
Solenne Lepage (2)	80 %
Astrid Panosyan (3)	80 %
Isabelle Parize	92 %
François Robardet	100 %
Benjamin Smith	100 %
Martin Vial (4)	100 %
Jian Wang (5)	67 %
Alexander R. Wynaendts	85 %
Hans N.J. Smits (6)	22 %
Bing Tang (7)	70 %
Patrick Vieu (8)	88 %
Assiduité moyenne	**89 %**

(1) Administrateur depuis le 28 mai 2019.
(2) Administratrice représentant l'État français jusqu'au 1er avril 2019.
(3) Administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français depuis le 28 mai 2019.
(4) Administrateur représentant l'Etat français depuis le 31 mai 2019.
(5) Administrateur depuis le 30 juillet 2019.
(6) Administrateur jusqu'au 28 mai 2019.
(7) Administrateur jusqu'au 30 juillet 2019.
(8) Administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français jusqu'au 28 mai 2019.

Conventions et engagements règlementés

Conventions visées à l'article L. 225-37-4 2 du Code de commerce

Exception faite des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, aucune convention n'est intervenue en 2019, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires d'Air France-KLM disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% (État français et État néerlandais) et d'autre part, une société dont plus de la moitié du capital est détenu, directement ou indirectement, par Air France-KLM.

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 30 octobre 2019, le Conseil d'administration a donné mandat à la Direction d'Air France-KLM afin de finaliser les discussions et de négocier les modifications aux accords autorisés lors des réunions du Conseil d'administration du 14 mars et 15 mai 2018 *(voir section 2.8.4 Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines)* afin de ne pas procéder à l'investissement prévu par Air France-KLM de 31% au capital de Virgin Atlantic Limited. Cette décision a eu pour effet de modifier les accords suivants :

1. résiliation de la 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, et résiliation des accords annexes au SpA;
2. modification et mise à jour de l'accord de *Joint Venture (Joint Venture Agreement)* entre Delta Air Lines Inc., Virgin Atlantic Airways Limited, Air France-KLM, KLM et société Air France, 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 (conclu le 30 janvier 2020 avec une prise d'effet au 1er janvier 2020) afin de refléter la résiliation du SpA;
3. modification et mise à jour de l'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 Investments Limited, Virgin Atlantic Limited, Virgin Atlantic Airways Limited et Sir Richard Branson (conclu le 9 janvier 2020 avec une prise d'effet au 1er janvier 2020), afin de refléter notamment la résiliation du SpA;
4. signature de l'accord entre Air France-KLM, Delta et Virgin Group (conclu et entré en vigueur le 30 janvier 2020) conférant à Air France-KLM, sous réserve de certaines conditions spécifiques, un droit d'acquérir des actions de Virgin Atlantic Limited en cas de cession par Virgin Group d'actions de Virgin Atlantic Limited à un tiers.

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. La résiliation, modification ou renonciation de conventions réglementées doit suivre la même procédure que leur conclusion, qui débute par l'accord préalable du Conseil d'administration.

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 d'Enregistrement Universel.

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

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 départ contraint lié à un changement de contrôle.

Il est précisé que les cas de départ contraint permettant de mettre en œuvre cette indemnité excluent toute situation de faute grave du Directeur général.

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 d'Enregistrement Universel.

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

Procédure de qualification et d'évaluation périodique des conventions courantes conclues à des conditions normales

Le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 11 décembre 2019, mis en place sur recommandation du Comité d'audit, une procédure permettant la qualification et l'évaluation périodique des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales conformément aux dispositions de l'article L. 225-39 al. 2 du Code de commerce. L'évaluation du caractère courant et normal d'une convention est appréciée au cas par cas lors de la conclusion, du renouvellement ou de la modification de ladite convention, sur la base de critères objectifs définis dans la procédure.

Dans le cadre de cette procédure d'évaluation, la Société, chaque année :

— recense l'ensemble des conventions visées à l'article L. 225-39 al.1 du Code de commerce ;

— revoit tous éléments, documents ayant permis la qualification des conventions ;

— et, le cas échéant, revoit la qualification de toute convention avec des parties intéressées (en convention réglementée ou libre, selon le cas).

Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à leur évaluation.

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 10 du Code AFEP-MEDEF et à l'article 2 du règlement intérieur. Cette évaluation est pilotée par le Comité de nomination et de gouvernance. Elle est confiée, tous les trois ans, à un consultant extérieur indépendant [1].

Concernant l'année 2019, le Conseil d'administration a réalisé une auto-évaluation sous la forme d'un questionnaire soumis à chaque administrateur. 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 ;

— la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil ;

— les principales évolutions et pistes d'amélioration.

Plus spécifiquement, la contribution individuelle des administrateurs a été analysée selon deux axes :

— 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 19 février 2020.

— pour mémoire, un ensemble d'actions, lancées en 2018, ont été poursuivies en 2019 sur les thèmes suivants :
  - renforcement 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,
  - élargissement des thèmes traités au sein du Conseil d'administration vers de nouveaux sujets opérationnels, business et concurrence,
  - développer les débats sur les options stratégiques ;

Au cours de l'année 2019, les actions suivantes ont également été mises en place :

— meilleure préparation et partage de l'information remise aux administrateurs, plus en amont des séances et sous un format plus synthétique ;

— meilleure efficacité des réunions en améliorant l'équilibre entre le temps alloué aux présentations et celui consacré aux débats ;

— renforcement de la cohésion au sein du Conseil d'administration.

D'une façon générale, les administrateurs ont considéré que le fonctionnement du Conseil d'administration s'était amélioré au cours de l'année 2019 depuis la précédente évaluation. Les points forts suivants ont été notamment dégagés :

— dissociation des pouvoirs entre le Président du Conseil d'administration et le Directeur général adaptée à la taille et au fonctionnement du Conseil d'administration ;

— qualité de l'information reçue par les administrateurs sur l'environnement concurrentiel en net progrès ;

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

— complémentarité des compétences au sein du Conseil satisfaisante.

Les résultats de l'évaluation 2019 ont permis de dégager des pistes d'amélioration qui feront l'objet d'un suivi au cours de l'année 2020, notamment :

— améliorer la diffusion des travaux des comités spécialisés auprès de l'ensemble des administrateurs ;

— renforcer la participation des managers clés du Groupe aux séances du Conseil d'administration ;

— formaliser le suivi des décisions du Conseil d'administration.

(1) La dernière évaluation par un consultant extérieur indépendant a eu lieu au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

2.3.2 Activités et fonctionnement des Comités

Comité d'audit

89% de présence moyenne des administrateurs

5 réunions

67% d'administrateurs indépendants

8 membres

en moyenne **3 heures 30'** par réunion

Composition

Au 31 décembre 2019, le Comité d'audit est composé des huit membres suivants : Maryse Aulagnon (Présidente du Comité), Leni M.T. Boeren, François Robardet, Paul Farges, Isabelle Parize, Martin Vial, Isabelle Bouillot et Delta Air Lines, Inc. représentée par George Mattson.

Martin Vial a rejoint le Comité d'audit le 30 octobre 2019.

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 16.3 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 %
Isabelle Bouillot	100 %
Delta Air Lines, Inc. (Représentée par George Mattson)	40 %
Paul Farges	100 %
Solenne Lepage	100 % (1)
Isabelle Parize	80 %
François Robardet	100 %
Martin Vial	100 % (2)
Assiduité moyenne	**89 %**

(1) Pour la période du 1er janvier 2019 au 31 mars 2019.
(2) Pour la période du 30 octobre 2019 au 31 décembre 2019.

Au cours de l'exercice 2019, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois (comme en 2018) avec un taux de présence de ses membres de 89 % (96 % en 2018). La durée des séances était en moyenne de 3 heures 30.

Les questions suivantes ont notamment été examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2019 :

— 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 2019, l'impact de l'évolution du prix du baril de pétrole, et l'émission d'un nouvel emprunt obligataire convertible.

L'examen des comptes par le Comité d'audit intervient généralement la veille du jour de 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 2020 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.

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 2019 :

- 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 ;
- opérations financières ;
- discussions concernant les potentielles acquisitions ;
- 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.

— Revue de la Politique financière

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.

Comité de rémunération

94% de présence moyenne des administrateurs

5 réunions

50% d'administrateurs indépendants

7 membres

Composition

Au 31 décembre 2019, le Comité de rémunération est composé des sept membres suivants : Isabelle Bouillot (Présidente par interim du Comité), Jean-Dominique Comolli, Jaap de Hoop Scheffer, Isabelle Parize, François Robardet, Maryse Aulagnon et Delta Air Lines, Inc. représentée par George Mattson.

Isabelle Bouillot exerce les fonctions de Présidente par intérim du Comité de rémunération depuis le 30 octobre 2019.

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 cinq fois au cours de l'exercice 2019 (six réunions en 2018) avec un taux de présence de ses membres de 94 % (94 % en 2018).

Administrateur	Assiduité au Comité de rémunération
Isabelle Bouillot Présidente par intérim du Comité de rémunération	100 %
Maryse Aulagnon	100 %
Jean-Dominique Comolli	100 %
Delta Air Lines, Inc. (Représentée par George Mattson)	100 %
Jaap de hoop Scheffer	80 %
Isabelle Parize	100 %
François Robardet	100 %
Hans N.J. Smits	67 %
Assiduité moyenne	**94 %**

Au cours de l'exercice 2019 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 ses séances du 18 février 2019 et du 10 décembre 2019 ;
- la rémunération 2018 et la politique de rémunération pour 2019 du Directeur général d'Air France-KLM, du Directeur général d'Air France, du Directeur général de KLM lors de ses séances du 18 février 2019 et du 11 mars 2019 ;
- la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM pour 2019 lors de ses séances du 18 février 2019 et du 11 mars 2019.

Le Comité a également été consulté sur la rémunération 2019 du Directeur financier du Groupe. Il a également formulé des recommandations à M. Smith, en sa qualité de 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

100% de présence moyenne des administrateurs

13 réunions

67% d'administrateurs indépendants

3 membres

Composition

Au 31 décembre 2019, 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 2019, le Comité de nomination et de gouvernance s'est réuni treize fois (douze en 2018) avec un taux de présence de ses membres de 100 % (94 % en 2018).

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	100 %
Assiduité moyenne	**100 %**

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

- les suites à donner à l'entrée au capital de l'État néerlandais le 26 février 2019, dans le cadre du groupe de travail mis en place entre les États français et néerlandais tel qu'annoncé le 1er mars 2019 avec pour objectif, notamment, d'améliorer la gouvernance au sein du Groupe ;
- les propositions relatives à l'évolution de la Composition du Conseil d'administration soumises à l'Assemblée générale du 28 mai 2019 ;
- l'évolution de la composition des Comités, afin de tenir compte de l'évolution de la Composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019 ;
- la revue et la mise à jour régulière du plan de succession des principaux dirigeants du Groupe ;
- 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'indépendance des membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM ;
- la politique de diversité et de non-discrimination au sein des instances dirigeantes du Groupe ;
- le règlement intérieur du *CEO Committee* d'Air France-KLM ;
- l'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration par les administrateurs, menée de décembre 2019 à janvier 2020 *(pour plus de détails cf. section 2.3.1 Activités et fonctionnement du Conseil d'administration)*.

Comité de développement durable et de conformité

92% de présence moyenne des administrateurs

2 réunions

50% d'administrateurs indépendants

6 membres

Composition

Au 31 décembre 2019, le Comité de développement durable et de conformité est composé des six membres suivants : Anne-Marie Idrac (Président du Comité), Karim Belabbas, Leni Boeren, Mathi Bouts, Astrid Panosyan et Jian Wang.

Astrid Panosyan et Jian Wang ont rejoint le Comité de développement durable et de conformité le 30 octobre 2019.

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 viendrait à lui soumettre.

Activité

Au cours de l'exercice 2019, le Comité de développement durable et de conformité s'est réuni deux fois (première année d'exercice du Comité) avec un taux de présence de ses membres de 92 %.

Administrateur	Assiduité au Comité de développement durable et de conformité
Anne-Marie Idrac Présidente du Comité de développement durable et de conformité	100 %
Karim Belabbas	100 %
Leni Boeren	100 %
Mathi Bouts	50 %
Bing Tang	100 %
Patrick Vieu	100 %
Assiduité moyenne	**92 %**

Le Comité de développement durable et de conformité a notamment traité les sujets suivants :

— la déclaration de performance extra-financière d'Air France-KLM ;

— la revue du programme de conformité du Groupe ;

— le plan anti-corruption du Groupe ;

— les ambitions environnementales, sociales et sociétales du Groupe.

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 11.3 du Code AFEP-MEDEF).	La pratique en vigueur est que les principales questions concernant le dirigeant mandataire social (telles que sa nomination, sa performance ou sa rémunération) sont débattues par le Conseil d'administration hors la présence de l'intéressé, après avis du Comité de nomination et de gouvernance ou du Comité de rémunération selon le cas.
Part 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 9.3 du Code AFEP-MEDEF)	Suite à l'entrée au capital de l'Etat Néerlandais en février 2019, M. Jaap de Hoop Scheffer, administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de l'État néerlandais en vertu des accords de gouvernance de 2003, n'est plus considéré comme indépendant par le Conseil d'administration d'Air France – KLM. Par conséquent, la part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2019 est de 47%, soit en dessous du seuil de 50% prévu par le Code AFEP-MEDEF. Les discussions entamées en 2019 se poursuivent entre la Société, l'État français et l'État néerlandais afin de rééquilibrer la composition du Conseil d'administration. Cette situation est donc provisoire.
Part d'administrateurs indépendants au sein du Comité de rémunération	
« Il ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. » (paragraphe 18.1 du Code AFEP-MEDEF)	Suite à l'entrée au capital de l'État Néerlandais en février 2019, M. Jaap de Hoop Scheffer, administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de l'État néerlandais en vertu des accords de gouvernance de 2003 et membre du Comité de rémunération, n'est plus considéré comme indépendant par le Conseil d'administration d'Air France – KLM. Par conséquent, la part d'administrateurs indépendants au sein du Comité de rémunération au 31 décembre 2019 est de 50%. Les discussions entamées en 2019 se poursuivent entre la Société, l'État français et l'État néerlandais afin de rééquilibrer la composition du Conseil d'administration et de ses comités. Cette situation est donc provisoire.

2.5 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

2.5.1 Principes généraux

Conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, la rémunération des mandataires sociaux d'Air France-KLM est fixée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération en adéquation avec les dispositions du Code AFEP MEDEF. Le Conseil d'administration de la société établit ainsi une politique de rémunération conforme à l'intérêt social, en lien avec sa stratégie commerciale, et qui contribue à sa pérennité. Elle décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable des mandataires sociaux et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre. Cette politique de rémunération fait l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée générale dans les conditions prévues à l'article L. 225-98 du Code de commerce chaque année et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération.

Conformément aux nouvelles dispositions des articles L. 225-37-3 et L. 225-100 du Code de commerce, l'Assemblée générale doit également se prononcer chaque année, d'une part, sur les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux et, d'autre part, sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à chaque dirigeant mandataire social.

Ainsi, en application de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 prise en application de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises (loi PACTE), l'Assemblée générale du 26 mai 2020 est appelée à approuver :

- les informations relatives à la rémunération de chacun des mandataires sociaux de la société données en application des articles L. 225 37-3 I et L. 225-100 II du Code de commerce. Ces informations sont présentées ci-après dans la section 2.5.2 du présent Document d'enregistrement universel (« *Rémunération des mandataires sociaux en 2019* ») ; et
- les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice à Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration et à M. Benjamin Smith, Directeur général, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce. Ces informations sont présentées ci-après dans la section 2.5.2.2 du présent Document d'enregistrement universel (« *Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 mai 2020* ») ;
- la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020, soit les administrateurs, la Présidente du Conseil d'administration et le Directeur général de la société, telle qu'établie par le Conseil d'administration, en application de l'article L. 225 37-2 du Code de commerce. Cette politique est présentée ci-après dans la section 2.5.3 du présent Document d'enregistrement universel (« *Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020* »).

Il est précisé, conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, que sous peine de nullité aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être déterminé, attribué ou versé par la société, ni aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, ne peut être pris par la société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée ou, en son absence, aux rémunérations ou aux pratiques antérieures.

En outre, si l'Assemblée générale du 26 mai 2020 n'approuve pas le projet de résolution mentionné à l'article L. 225-100 II du Code de commerce, le Conseil d'administration devra soumettre une politique de rémunération révisée, tenant compte du vote des actionnaires, à l'approbation de la prochaine Assemblée générale. Dans une telle situation, le versement de la somme allouée pour l'exercice 2020 aux administrateurs serait suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée.

Enfin, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribuables au titre de l'exercice 2019 à la Présidente du Conseil d'administration et au Directeur général, ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale du 26 mai 2020 des éléments de rémunération de la personne concernée dans les conditions prévues à l'article L. 225 100 III du Code de commerce.

2.5.2 Rémunération des mandataires sociaux en 2019

Les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I du Code de commerce et les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice aux différents mandataires sociaux d'Air France-KLM qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 en application de l'article L. 225 100 du Code de commerce sont détaillés ci-après et concernent :

- les administrateurs de la société (section 2.5.2.1) ;
- la Présidente du Conseil d'administration de la Société, Mme Anne-Marie Couderc (section 2.5.2.2 a.) ; et
- le Directeur général de la société, M. Benjamin Smith (section 2.5.2.2 b.).

2.5.2.1 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice aux administrateurs et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 mai 2020

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice aux administrateurs d'Air France-KLM qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 en application de l'article L. 225 100 du Code de commerce sont détaillés ci-après :

	Taux de participation aux réunions du Conseil, des Comités et à l'Assemblée générale (exercice 2019)[1]	Montants attribués au titre de l'exercice 2019 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2018 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)
Membres du Conseil d'administration en fonction à la date du présent Document d'Enregistrement d'Universel			
Anne-Marie Couderc[2]	100 %	N/A	25 042
Benjamin Smith[3]	100 %	N/A	N/A
Maryse Aulagnon	98 %	55 214	55 797
Karim Belabbas[4]	96 %	43 214	47 500
Leni M.T. Boeren	91 %	57 214	60 113
Isabelle Bouillot	95 %	49 929	52 500
Mathi Bouts[5]	75 %	50 500	45 684
Jean-Dominique Comolli	100 %	50 000	57 500
George Mattson (Représentant permanent de Delta Air Lines Inc.)	78 %	55 214	54 500
Paul Farges[4][6]	100 %	48 000	32 281
Jaap de Hoop Scheffer	79 %	21 286	55 910
Anne-Marie Idrac	100 %	45 000	43 797
Isabelle Parize	91 %	57 214	53 410
Alexander R. Wynaendts	89 %	46 643	51 850
François Robardet[4]	100 %	53 000	60 500
Astrid Panosyan[7]	80 %	12 500	N/A
Cees't Hart[7]	100 %	21 286	N/A
Martin Vial[8]	100 %	15 886	N/A
Jian Wang[9]	67 %	14 857	N/A
Anciens membres du Conseil d'administration au cours des exercices 2018 et 2019 n'ayant plus la qualité d'administrateur à la date du présent Document d'enregistrement universel			
Louis Jobard[4][10]	N/A	N/A	20 042
Solenne Lepage[11]	91 %	14 100	55 500
Patrick Vieu[12]	89 %	25 643	47 500
Hans Smits[12]	44 %	23 414	47 320
Bing Tang[13]	86 %	39 786	40 759
Total		**826 417**	**907 505**

(1) Du fait de l'introduction d'une part variable dans la politique de rémunération des administrateurs pour leur présence aux réunions des Comités du Conseil, le taux de participation présenté comprend la présence aux réunions du Conseil, des Comités et à l'Assemblée générale.
(2) Mme Anne-Marie Couderc a perçu une rémunération en sa qualité d'administrateur pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018.
(3) M. Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM a été nommé administrateur le 5 décembre 2018. Il ne perçoit pas de rémunération au titre de ses fonctions d'administrateur.
(4) 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 rémunérations sont par ailleurs reversées à leur syndicat.
(5) 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.
(6) Administrateur depuis le 15 mai 2018.
(7) Administrateur depuis le 28 mai 2019.
(8) Administrateur depuis le 31 mai 2019.
(9) Administrateur depuis le 31 juillet 2019.
(10) Administrateur jusqu'au 15 mai 2018.
(11) Administrateur jusqu'au 1er avril 2019.
(12) Administrateur jusqu'au 28 mai 2019.
(13) Administrateur jusqu'au 30 juillet 2019.

Les administrateurs se sont vu attribuer au titre de l'exercice 2019 et verser au cours de cet exercice, une rémunération d'un montant total de 826 417 euros (dans le cadre de l'enveloppe de 950 000 euros votée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018).

La rémunération des administrateurs se compose d'une part fixe et d'une part variable en lien avec l'assiduité des administrateurs, dont les modalités de répartition et d'attribution sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération. Le nombre de réunions du Conseil d'administration et de ses Comités tenues au cours de l'exercice 2019 et le taux de participation de chaque administrateur auxdites réunions sont renseignées à la section 2.3 du présent Document d'enregistrement universel.

Les règles de répartition, inchangées depuis la décision du Conseil d'administration du 19 février 2014, sont décrites dans la section 2.5.3.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Il est précisé que le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 décembre 2019, a décidé d'introduire une part variable à la rémunération allouée aux administrateurs pour leurs fonctions exercées au sein des Comités :

Comité d'audit :

— le Président reçoit désormais 4 500 euros de partie fixe et 7 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité ; et

— les membres reçoivent désormais 3 000 euros de partie fixe et 5000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.

Autres Comités :

— le Président reçoit désormais 3 000 euros de partie fixe et 4 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité ; et

— les membres reçoivent désormais 2 000 euros de partie fixe et 3 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.

Il est également précisé que, 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 rémunération (dans le cadre de l'enveloppe votée en Assemblée générale) attribué à chacun des membres du Conseil d'administration, déterminée sur la base d'un montant variable maximum de 7 500 euros maximum 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.

2.5.2.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 mai 2020

a. Rémunération de Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2019

Présentation de la structure de rémunération 2019 de Mme Couderc, Présidente du Conseil d'administration

Conformément aux décisions du Conseil d'administration du 12 mars 2019, la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration ne comprenait qu'une part fixe de 200 000 euros. Cette rémunération ne comprenait ni jetons de présence ni part variable.

La politique de rémunération 2019 de la Présidente du Conseil d'administration a été approuvée par l'Assemblée générale du 28 mai 2019.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération de la Présidente au titre de l'exercice 2019, voir le chapitre 2.5.2.6 du Document de Référence 2018.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de de l'exercice 2019

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice à Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2019 qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 en application de l'article L. 225 100 du Code de commerce sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Présentation
Rémunération fixe	200 000 €	200 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de Mme Anne-Marie Couderc en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2019 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 12 mars 2019. Cette rémunération fixe annuelle brute est inchangée par rapport à 2018.
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	Mme Anne-Marie Couderc ne bénéfice d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Mme Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Mme Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	N/A	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2019. Mme Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	Mme Anne-Marie Couderc ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	15 985 €	15 985 €	Mme Anne-Marie Couderc bénéficie d'une voiture de fonctions avec chauffeur.
Indemnité de départ	N/A	N/A	Mme Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Mme Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	Mme Anne-Marie Couderc ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

b. Rémunération de M. Benjamin Smith, Directeur général pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2019

Présentation de la structure de rémunération 2019 de M. Smith, Directeur général

La politique de rémunération du Directeur général a été définie par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, lors de sa réunion du 16 août 2018. La politique de rémunération 2019 du Directeur général, fixée conformément aux décisions du Conseil d'administration du 19 février 2019 et du 12 mars 2019, est composée des trois éléments suivants :

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

La politique de rémunération 2019 du Directeur général a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 28 mai 2019.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2019, voir le chapitre 2.5.2.6 du Document de Référence 2018.

Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de de l'exercice 2019

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre de cet exercice à M. Benjamin Smith, Directeur général pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2019 qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Présentation
Rémunération fixe	900 000 €	900 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général a été fixée à 900 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2019. Cette rémunération fixe annuelle brute est inchangée par rapport à 2018.
Rémunération variable annuelle	366 667 €	768 456 € Le versement de cette rémunération est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 mai 2020	Pour mémoire, le montant de la rémunération variable annuelle brute de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général pour 2018 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'était 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. Suite à l'approbation par l'Assemblée générale du 28 mai 2019 (quinzième résolution), cette rémunération variable annuelle brute a été versée au cours de l'exercice 2019 au titre de l'exercice 2018 (1). Le montant de la rémunération variable annuelle de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêté à 768 456 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2020. Ce montant correspond à 85,4 % de sa rémunération fixe annuelle brute est constitué de : — critères quantitatifs liés aux objectifs financiers du Groupe : 41,6 % (soit 30,4 % de sa rémunération fixe annuelle brute) : – 19 % (sur une cible à 61 % et un maximum à 79 %) de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée au Résultat d'exploitation (COI) d'Air France – KLM, soit un taux d'atteinte de 31,2 %. Ce pourcentage prend en compte le niveau de COI atteint par le Groupe et la performance relative par rapport aux concurrents, – 11,4 % (sur une cible à 12 % et un maximum à 16 %) de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée à la dette nette ajustée, soit un taux d'atteinte de 96,4 %. Ce pourcentage prend en compte le niveau de Dette Nette Ajustée atteinte par le Groupe ;

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Présentation
			— critères qualitatifs comprenant des objectifs individuels : 112,2 % (soit 55 % de sa rémunération fixe annuelle brute) : – 15 % (sur une cible à 12 % et un maximum à 15 %) de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la stabilité et au dialogue social, soit un taux d'atteinte de 125 %, Cet objectif est évalué par rapport à l'amélioration de l'*Employee Promotor Score* du Groupe (3) (5), Dans son appréciation, le Comité de rémunération a constaté une augmentation de cet indicateur à fin 2019 et a pris en compte le nouveau dialogue social instauré au long de l'exercice, basé sur la transparence et la confiance, – 15 % (sur une cible à 12 % et un maximum à 15 %) de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à l'engagement client, soit un taux d'atteinte de 125 %, Cet objectif est évalué par rapport à l'amélioration du *Net Promoter Score* du Groupe (4) (5), Dans son appréciation, le Comité de rémunération a constaté une forte amélioration du NPS de plus de 33 % en 2019, résultant notamment du déploiement du plan stratégique de redéfinition de l'offre commerciale et de repositionnement complémentaire des marques du Groupe, – 13 % (sur une cible et un maximum de 13 %) de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la définition des orientations stratégiques permettant de renforcer la compétitivité du Groupe et premières mesures d'application, soit un taux d'atteinte de 100 %, Cet objectif prend en compte la définition des orientations stratégiques permettant de renforcer la compétitivité du Groupe et des premières mesures d'application, Dans son appréciation, le Comité de rémunération a pris en compte le plan stratégique à moyen- et long-terme défini et présenté lors de l'Investor Day en novembre 2019 ainsi que son degré d'acceptation par le marché, – 12 % (sur une cible et maximum de 12 %) de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la mise en œuvre de la gouvernance managériale, soit un taux d'atteinte de 100 %, Cet objectif prend en compte la mise en œuvre de la gouvernance managériale et notamment l'impulsion de l'équipe dirigeante pour favoriser la coopération entre les équipes de management d'Air France-KLM, KLM, Air France et autres filiales, Dans son appréciation, le Comité de rémunération a constaté la mise en place d'une nouvelle gouvernance dès février 2019 constitué d'un *CEO Committee* découlant sur une coopération stratégique et managérial renforcée au sein du Groupe et de ses filiales. En application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, le versement du montant de 768 456 euros est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale du 26 mai 2020. En cas de vote positif des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 autorisant le versement de sa rémunération variable à M. Benjamin Smith, la société ne disposera pas de la possibilité de demander la restitution de celle-ci.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Présentation
Rémunération variable long terme	N/A	220 506 unités de performance valorisées à 2 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France – KLM au 17 août 2018	Lors de sa réunion du 14 mars 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé la mise en place de deux plans de rémunération long-terme : *Plan long-terme* et *Plan Spécifique Long-terme*. Lors de sa réunion du 12 mars 2019, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a attribué à M. Benjamin Smith, en sa qualité de Directeur général, des unités de performances dans le cadre de deux plans long-terme : — *Plan long-terme* (« *Phantom shares* ») : attribution de 110 253 unités de performance, payables en 2022 sous réserve d'une condition de présence de trois ans, et sous conditions de performance. Leur paiement en 2022 (sous réserve de la condition de présence et des conditions de performance) sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice 2021 ; — *Plan Spécifique Long-terme* : attribution de 110 253 unités de performance, payables en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action) en 2022 sous réserve d'une condition de présence de trois ans, et sous conditions de performance; Il est précisé que M. Smith n'a pas eu recours et s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture de risque dans le cadre de ce plan et ce, jusqu'au paiement des unités de performance. Les principaux termes et conditions de ces deux plans de rémunération long-terme sont précisés à la section 2.5.2.6 du Document de Référence 2018.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	M. Benjamin Smith ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	M. Benjamin Smith ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA…)	N/A	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2019.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	M. Benjamin Smith ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	313 201 €	313 201 €	M. Benjamin Smith bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, d'un régime de santé et de prévoyance bénéficiant à l'ensemble du personnel du groupe. En raison de sa mobilité en France, il bénéficie également d'une indemnité de logement, de billets d'avion, de frais de scolarité et de conseils.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants attribués au titre de l'exercice 2019	Présentation
Indemnité de départ	N/A	N/A	Conformément à la politique de rémunération 2019 approuvée par l'Assemblée générale du 28 mai 2019 (dix septième résolution) et à l'engagement réglementé visé à l'article L. 225 42-1 du Code de commerce (en vigueur à l'époque) et approuvé par ladite Assemblée générale (cinquième résolution), M. Benjamin Smith continue de bénéficier d'une indemnité de départ qui lui a été attribuée par le Conseil d'administration du 16 août 2018 en cas de départ forcé lié à un changement de contrôle (à l'exclusion de toute situation de faute grave du Directeur général). 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	N/A	M. Benjamin Smith ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	M. Smith ne bénéficie d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.

(1) Pour la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018.
(2) Pour des raisons de confidentialité, le montant fixé au budget 2019 n'est pas publié.
(3) EPS = Indicateur interne de satisfaction des salariés.
(4) NPS = Indicateur de satisfaction client.
(5) 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.

2.5.2.3 Ratios sur les multiples de rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2019

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 I, 6° du Code de commerce et présente pour les cinq derniers exercices de la société les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la société autres que les mandataires sociaux.

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables annualisées versées au cours des exercices mentionnés.

La société Air France-KLM ne comprenant pas un nombre représentatif de salariés au cours de la période observée, un périmètre plus large a été retenu (« périmètre pertinent »), comprenant les salariés en CDI (sauf expatriés et détachés) de la société Air France, en France, présents et payés toute l'année à temps plein.

	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Président-directeur général				
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	10,97	17,74	13,99	16,97
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	14,55	22,55	18,00	22,00

Précisions sur les éléments retenus pour le calcul des ratios présentés ci-dessus :

— **exercice 2016** :
La rémunération du Président-directeur général pour l'exercice 2016 comprend :

- la rémunération de M. Alexandre de Juniac en sa qualité de Président-directeur général pour la période du 1er janvier au 4 juillet 2016 (Cf. Document de Référence 2016, page 40), et
- la rémunération de M. Jean-Marc Janaillac en sa qualité de Président-directeur général pour la période du 4 juillet au 31 décembre 2016 (Cf. Document de Référence 2016, page 41) ;

— **exercice 2018** :
La rémunération du Président-directeur général a été annualisée sur la base de la rémunération de M. Jean-Marc Janaillac en sa qualité de Président-directeur général pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018.

	Exercice 2018	Exercice 2019
Présidente		
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	3,09	**3,43**
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	4,00	**4,43**
Directeur général		
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	13,89	**39,19**
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	18,00	**50,66**

Précisions sur les éléments retenus pour le calcul des ratios présentés ci-dessus :

— **exercice 2018** :
- la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration a été annualisée sur la base de la rémunération de Mme Anne Marie Couderc en sa qualité de Présidente pour la période du 15 mai au 31 décembre 2018,
- la rémunération du Directeur général a été annualisée sur la base de la rémunération de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général du 17 septembre 2018 au 31 décembre 2018 (La rémunération de M. Gagey, Directeur général par intérim du 15 mai 2018 au 17 septembre 2018 n'a pas été prise en compte dans ce calcul car celle-ci a été établit sur la base de sa rémunération de Directeur général adjoint finances et non sur la base de la rémunération du Directeur général) ;

— **exercice 2019** :
La rémunération variable annuelle versée en 2019 au titre de 2018 du Directeur général a été annualisée sur la base de la rémunération de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général du 17 septembre 2018 au 31 décembre 2018.

2.5.2.4 Évolution de la politique de rémunération

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 I, 7° du Code de commerce et présente l'évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société Air France-KLM, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société Air France-KLM, autres que les dirigeants ainsi que des ratios mentionnés dans la section 2.5.2.3 du présent Document d'enregistrement universel, au cours des cinq derniers exercices :

	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Rémunérations annuelles					
Président-directeur general [1]					
Rémunération	645 000 €	1 065 334 €	852 167 €	1 100 000 €	**N/A**
Évolution / N-1		*+65,17 %*	*-20 %*	*+29,08 %*	
Ratio avec rémunération moyenne	10,97	17,74	13,99	16,97	**N/A**
Évolution / N-1		*+6,77*	*-3,84*	*+2,98*	
Ratio avec rémunération médiane	14,55	22,55	18,00	22,00	**N/A**
Évolution / N-1		*+8,00*	*-4,55*	*+4,00*	

	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Présidente du Conseil d'administration (1)					
Rémunération	N/A	N/A	N/A	200 000 €	**215 985 €**
Évolution / N-1					***+7,99 %***
Ratio avec rémunération moyenne	N/A	N/A	N/A	3,09	**3,43**
Évolution / N-1					***+0,34***
Ratio avec rémunération médiane	N/A	N/A	N/A	4,00	**4,43**
Évolution / N-1					***+0,43***
Directeur general (1)					
Rémunération	N/A	N/A	N/A	900 000 € (2)	**2 470 345 €**
Évolution / N-1					***+174,47 %***
Ratio avec rémunération moyenne	N/A	N/A	N/A	13,89	**39,19**
Évolution / N-1					***+25,3***
Ratio avec rémunération médiane	N/A	N/A	N/A	18,00	**50,66**
Évolution / N-1					***+32,66***
Administrateurs (3)					
Rémunération (anciennement jetons de présence)	625 960 €	670 615 €	720 695 €	907 505€ (4)	**826 417 €**
Évolution / N-1		*7,13 %*	*7,47 %*	*25,92 %*	***-8,93 %***
Salariés du périmètre pertinent d'Air France – KLM (5)					
Rémunération moyenne	58 792€	60 040 €	60 914 €	64 814 €	**63 033 €**
Évolution / N-1		*2,1 %*	*1,5 %*	*6,4 %*	***-2,7 %***
Performances de la Société Sur la base des chiffres publiés					
Bénéfices *(en millions d'euros)*	127 €	792 €	-247 €	419 €	**290 €**
Évolution / N-1		*+665€*	*-1 066€*	*+694€*	***-129€***
Résultat d'exploitation (COI) *(en millions d'euros)*	816 €	1 049 €	1 488 €	1 332 €	**1 141 €**
Évolution / N-1		*+233€*	*+439€*	*-83€*	***-264€***
Ratio Dette nette/ EBITDA	3,3x	2,9x	2,1x	1,4x	**1,5x**
Évolution / N-1		*-0,4*	*-0,8*	*-0,7*	***+0,1***

(1) Les rémunérations du Président-directeur général, de la Présidente et du Directeur général présentées ci-dessus ont été calculés sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés. Ces éléments ont été annualisés afin de permettre leur comparaison.

(2) La rémunération du Directeur général pour l'exercice 2018 ne comprend que la rémunération fixe annualisée du Directeur général. La part variable de la rémunération du Directeur général attribuée au titre de l'exercice 2018 a été versé à l'issue de l'Assemblée générale du 28 mai 2019.

(3) Il est précisé que le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 décembre 2019, a décidé d'introduire une part variable à la rémunération allouée aux administrateurs pour leurs fonctions exercées au sein des Comités :
Comité d'audit :
- le Président reçoit désormais 4 500 euros de partie fixe et 7 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité ; et
- les membres reçoivent désormais 3 000 euros de partie fixe et 5000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.

Autres Comités :
- le Président reçoit désormais 3 000 euros de partie fixe et 4 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité ; et
- les membres reçoivent désormais 2 000 euros de partie fixe et 3 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.

(4) 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 rémunération (dans le cadre de l'enveloppe votée en Assemblée générale) attribué à chacun des membres du Conseil d'administration. Ces éléments sont décrits en section 2.5. 2.1 du présent Document d'enregistrement universel.

(5) La société Air France – KLM ne comprenant pas un nombre représentatif de salariés au cours de la période observée, un périmètre plus large a été retenu (« périmètre pertinent »), comprenant les salariés en CDI (sauf expatriés et détachés) de la société Air France, en France, présents et payés toute l'année à temps plein.

2.5.2.5 Informations supplémentaires concernant la rémunération versée ou attribuée à l'ensemble des mandataires sociaux en 2019

Au cours de l'exercice 2019, le montant de la rémunération versée aux administrateurs n'a pas dépassé l'enveloppe maximum de 950 000 euros approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018.

Au cours de l'exercice 2019, les éléments de rémunération versés ou attribués au Président-directeur général pour la période allant du 1er janvier au 15 mai 2018, l'ont été conformément à la politique de rémunération du Président-directeur général approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018.

De plus, il est rappelé qu'à la suite de la démission du Président-directeur général le 15 mai 2018, le Conseil d'administration a, le même jour, 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 Mme Anne-Marie Couderc en qualité de Présidente du Conseil d'administration ; et

— nommer M. Frédéric Gagey en qualité de Directeur général par intérim.

Le Conseil d'administration, réuni le 16 août 2018, a ensuite nommé M. Benjamin Smith en qualité de Directeur général qui a pris ses fonctions le 17 septembre 2018 en remplacement de M. Frédéric Gagey.

Le versement et l'attribution des éléments de rémunération au titre de l'exercice 2018 de Mme Anne-Marie Couderc, M. Frédéric Gagey et M. Benjamin Smith pour leurs fonctions respectives ont été approuvés par l'Assemblée générale du 28 mai 2019. Néanmoins, conformément à l'article L. 225-37-3 I, 8° du Code de commerce, il est précisé qu'au cours de l'exercice 2019, suite à la mise en place d'une nouvelle gouvernance, la rémunération totale attribuée ou versée aux dirigeants mandataires sociaux n'a pas respecté la politique de rémunération du Président-directeur général approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018.

En effet, le Conseil d'administration a estimé qu'il était nécessaire de modifier le cadre de la rémunération du nouveau Directeur général initialement prévu pour le Président-directeur général du fait de l'adoption de la nouvelle gouvernance du Groupe en cours d'année, et au regard du profil et de l'expérience internationale de M. Benjamin Smith..Il en a résulté, qu'au cours de l'exercice 2019, en plus des éléments de rémunération versés au Président-directeur général conformément à la politique de rémunération votée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018, pour la période allant du 1er janvier au 15 mai 2018, une rémunération variable de 366 667 euros a été versée à M. Benjamin Smith au titre de ses fonctions de Directeur général du 17 septembre au 31 décembre 2018. Cette rémunération variable n'était pas soumise 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.

Conformément à l'article L. 225-37-3 I, 10° du Code de commerce, il est précisé que lors de l'exercice 2019, aucun écart ou autre dérogation par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération n'a été appliqué. Il est néanmoins précisé que le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 décembre 2019, a décidé d'introduire une part variable à la rémunération allouée aux administrateurs pour leurs fonctions exercées au sein des Comités.

2.5.2.6 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 exécutif

(en euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	**200 000**	150 042 (1)
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	**200 000**	**150 042**

(1) Rémunération en sa qualité d'administrateur pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018 à hauteur de 25 042 euros versée en 2018 + rémunération fixe pour la période allant du 15 mai au 31 décembre 2018 en sa qualité d'administrateur de Présidente du Conseil d'administration à hauteur de 125 000 euros versée en 2018.

(en euros)	Exercice 2019	Exercice 2018
M. Benjamin Smith, Directeur général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	**1 668 456**	629 167 (1)
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	**2 000 000 (2)**	333 000 (3)
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	**3 668 456**	**962 167**

(1) Rémunération fixe et variable pour la période allant du 17 septembre au 31 décembre 2018.
(2) 220 506 unités de performance valorisées à 2 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France – KLM au 17 août 2018, payables en 2022 sous réserve de conditions de performance et d'une condition de présence de trois ans.
(3) 36 714 unités de performance valorisées à 333 000 € et calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France – KLM au 17 août 2018, payables en 2021 sous réserve d'une condition de présence de trois ans.

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social exécutif

Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	**200 000**	**200 000**	125 000 (1)	125 000 (1)
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
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	**N/A**	**N/A**	25 042 (2)	25 042 (2)
Avantages en nature	**15 985 (3)**	**15 985 (3)**	N/A	N/A
Total	**215 985**	**215 985**	**150 042**	**150 042**

(1) Pour la période allant du 15 mai au 31 décembre 2018.
(2) Mme Anne-Marie Couderc a perçu une rémunération en sa qualité d'administrateur pour la période du 1er janvier au 15 mai 2018 versée en 2018.
(3) Mme Anne-Marie Couderc bénéficie d'une voiture de fonctions avec chauffeur.

M. Benjamin Smith, Directeur général	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	**900 000**	**900 000**	262 500 (1)	262 500 (2)
Rémunération variable	**768 456**	**366 667 (1)**	366 667 (1)	N/A
Rémunération variable long terme	**2 000 000 (3)**	**N/A**	333 000 (1)(4)	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	**N/A**	**N/A**	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	**N/A**	**N/A**	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	**N/A**	**N/A**	N/A	N/A
Avantages en nature	**313 201 (5)**	**313 201 (5)**	N/A	N/A
Total	**3 981 657**	**1 579 868**	**962 167**	**262 500**

(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.
(3) 220 506 unités de performance valorisées à 2 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France – KLM au 17 août 2018, payables en 2022 sous réserve de conditions de performance et d'une condition de présence de trois ans.
(4) 36 714 unités de performance valorisées à 333 000 € et calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France – KLM au 17 août 2018, payables en 2021 sous réserve d'une condition de présence de trois ans.
(5) M. Benjamin Smith bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, d'un régime de santé et de prévoyance bénéficiant à l'ensemble du personnel du Groupe. En raison de sa mobilité en France, il bénéficie également d'une indemnité de logement, de billets d'avion, de frais de scolarité et de conseils.

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**
Mme Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration Date de début du mandat : 15 mai 2018		X		X		X		X
M. Benjamin Smith, Directeur-général Date de début du mandat : 17 septembre 2018		X		X	X			X

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

Néant.

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

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

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

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

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

Néant.

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

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.

2.5.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020

La présente section a été réalisée en application des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce et présente les éléments composants la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, a pris en compte le vote de l'Assemblée générale du 28 mai 2019 sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2018 pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux 2020.

Etablit par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération et en adéquation avec les dispositions du Code AFEP MEDEF, la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020 d'Air France-KLM est :

— conforme à l'intérêt social en ce qu'elle permet d'attirer des mandataires sociaux compétents et de les fidéliser tout en étant adaptée aux responsabilités du bénéficiaire et en adéquation avec les pratiques de sociétés comparables ;

— en lien avec sa stratégie commerciale en ce qu'elle est composée d'une part variable long terme intéressant les dirigeants mandataires sociaux aux résultats de la société et adaptée en fonction des priorités stratégiques ; et

— contribue à sa pérennité en ce qu'elle est toujours alignée avec les intérêts des actionnaires.

Cette politique est revue chaque année par le Comité de rémunération. Les travaux du Comité de rémunération prennent en compte l'étude de benchmarks réalisée avec l'aide de consultants externes afin de comparer cette politique avec les pratiques de sociétés comparables. Le Comité s'assure également de l'adéquation de la politique de rémunération avec la stratégie de la société. Sur la base de ces travaux, le Comité formule des recommandations au Conseil qui arrête chaque année la politique de rémunération. Le Comité de rémunération formule également des recommandations au Conseil pour sa mise en œuvre.

Lors de l'établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, prend en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés d'Air France-KLM. En effet, tout comme pour l'ensemble des salariés d'Air France-KLM, le Conseil d'administration veille à mettre en œuvre une politique de rémunération des mandataires sociaux simple, compréhensible et cohérente dans le respect de l'équité. Le Conseil d'administration est particulièrement attentif à ce que tous les salariés et mandataires sociaux disposent chacun à leur niveau des moyens matériels nécessaires à l'accomplissement de leur fonction respective.

Dans la mesure où un nouveau Président du Conseil d'administration ou un nouveau Directeur général seraient nommés, les éléments de rémunération prévus dans la politique de rémunération des mandataires sociaux leur seraient également applicables. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, déterminera alors, en les adaptant à la situation des intéressés, les objectifs, niveaux de performance, paramètres, structure et pourcentages maximums par rapport à leur rémunération annuelle fixe qui ne pourront pas être supérieurs à ceux approuvé par l'Assemblée générale.

La politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020 décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable des administrateurs (section 2.5.1.2 ci après) ; du Président du Conseil d'administration (section 2.5.3.1 a. ci-après) ; du Directeur général (section 2.5.3.1 b. ci-après) et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Cette politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020 fera l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 dans les conditions prévues à l'article L. 225-98 du Code de commerce et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération.

2.5.3.1 Rémunération des administrateurs pour 2020

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 26 mai 2020 de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2020, les administrateurs d'Air France-KLM recevront au titre de leur mandat une rémunération (anciennement jetons de présence) d'un montant maximum qui a été fixé à 950 000 euros, pour l'ensemble du Conseil d'administration.

La rémunération des administrateurs se composera d'une part fixe et d'une part variable en lien avec l'assiduité des administrateurs, dont les modalités de répartition et d'attribution sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération.

Ces règles de répartition sont inchangées depuis la décision du Conseil du 19 février 2014 et 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 et aux Assemblées générales des actionnaires ; et

— un montant de rémunération supplémentaire est par ailleurs attribuée aux administrateurs non-résidents (7 000 euros).

Le Conseil du 11 décembre 2019 a par ailleurs décidé d'introduire une part variable à la rémunération allouée aux administrateurs pour leurs fonctions exercées au sein des Comités :

— pour le Comité d'audit :
  - le Président recevra 4 500 euros de partie fixe et 7 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité, et
  - les membres recevront 3000 euros de partie fixe et 5000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité ;

— pour les autres Comités :
  - le Président recevra 3 000 euros de partie fixe et 4 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité, et
  - les membres recevront 2000 euros de partie fixe et 3000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.

Il est précisé que par rapport à la politique d'attribution votée en 2014, l'introduction de la part variable pour les fonctions exercées au sein des Comités (i) laisse inchangée l'enveloppe attribuée pour les fonctions exercées au sein des comités en tant que membre ou Président et (ii) a été fixée selon les mêmes proportions que la part variable définie pour les réunions de Conseil d'administration.

Pour tout administrateur entrant ou sortant au cours de l'exercice : le montant de rémunération est calculé 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, recevront un montant de rémunération conformément aux modalités d'attribution fixées par le Conseil d'administration.

Il est également précisé qu'en cas de nombre important de réunions extraordinaires de Conseil d'administration, le Conseil d'administration pourra décider d'une attribution exceptionnelle et supplémentaire, dans la limite de l'enveloppe allouée par l'Assemblée générale. Le montant supplémentaire alloué sera calculé au *prorata* de la présence de chaque administrateur à ces réunions extraordinaires.

Les administrateurs (mandataires sociaux non exécutifs) ne pourront bénéficier :

— d'aucun plan de rémunération long terme ou long terme spécifique ;

— d'aucun avantages en nature qui ne serait pas lié à leur fonction ;

— d'aucun contrat de travail ;

— d'aucune indemnité de non-concurrence ;

— d'aucune allocation de stock-options ou actions gratuites.

— Modalités d'attribution et de versement de la rémunération (anciennement jetons de présence) aux représentants de l'État et administrateurs nommés sur proposition de l'État français

Les règles de répartition de la rémunération versée aux administrateurs présentées ci-dessus sont applicables aux représentants de l'État et aux administrateurs nommés sur proposition de l'État français.

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 % de la rémunération est versée 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 % de la rémunération est versée à l'État,
  - pour ceux n'ayant pas la qualité d'agents publics de l'État, le versement de la rémunération se répartit comme suit :
    - 15 % versés à l'État, et
    - 85 % versés directement à l'administrateur (avec application des charges sociales et fiscales).

— Engagement des membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM

Les membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM ont pris la décision, le 3 avril 2020, de réduire de 25% leur rémunération versée sur l'année 2020 au *pro rata temporis* des périodes d'activités partielles appliquées à l'ensemble des salariés.

2.5.3.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2020

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. Ainsi, la part variable annuelle de la rémunération des trois Directeurs généraux du Groupe (Air France-KLM, Air France et KLM) est soumise à la réalisation de critères de performance :

— critères quantitatifs financiers ;

— critères qualitatifs relatifs à l'amélioration des performances de la société et à la mise en œuvre de la stratégie de la Société ;

— prise en compte de la performance relative par comparaison avec les principaux concurrents.

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, ainsi que leur importance relative. L'ensemble de ces éléments sont détaillés dans la présente section au point a. s'agissant du mandat de Président du Conseil d'administration et au point b. s'agissant du mandat Directeur général, conformément aux dispositions des articles L. 225-37-2 et R. 225-29-1 du Code de commerce. Après avoir consulté le Comité des rémunérations, le Conseil d'administration pourra déroger, de manière temporaire, à ces politiques de rémunération en cas de circonstances exceptionnelles et dans la mesure où les changements apportés sont conformes à l'intérêt social et nécessaires pour garantir la

pérennité ou la viabilité du Groupe. Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé, ainsi que les événements donnant lieu à l'utilisation de cette dérogation sont détaillés dans la présente section au point a. s'agissant du mandat de Président du Conseil d'administration et au point b. s'agissant du mandat Directeur général, conformément aux dispositions des articles L. 225 – 37 -2 et R. 225 – 29 -1 du Code de commerce.

Il est rappelé que, 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. Benjamin 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 approuvée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018, et qui était de fait devenu inapplicable.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration avait examiné les pratiques de rémunération des fonctions similaires dans les compagnies aériennes internationales concurrentes et pris en considération la rémunération versée à M. Benjamin Smith pour ses fonctions chez Air Canada, ainsi que sa situation de résident au Canada qui nécessitait de pourvoir à son installation en France.

Il est précisé que, pour déterminer les éléments de la rémunération du Directeur général, le Conseil d'administration d'Air France-KLM s'appuie sur un échantillon de rémunérations mises en place dans des groupes internationaux comparables.

La structure de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration en août 2018 est restée inchangée pour l'exercice 2019. C'est également dans ce cadre que la politique de rémunération a été fixée pour 2020.

Après avoir consulté le Comité des rémunérations, le Conseil d'administration pourra déroger, de manière temporaire, à la politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'administration en cas de circonstances exceptionnelles et dans la mesure où les changements apportés sont conformes à l'intérêt social et nécessaires pour garantir la pérennité ou la viabilité du Groupe. Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé sont la rémunération annuelle fixe et variable et les dérogations pourront consister en une augmentation ou une diminution de la rémunération concernée. Les événements qui pourraient donner lieu à l'utilisation de cette dérogation à la politique de rémunération sont, sans que ce soit limitatif, un changement majeur de stratégie ou une crise sanitaire.

a. Rémunération de la Présidente du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a défini, lors de sa réunion du 19 février 2020, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération attribuable à la Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2020.

— Rémunération annuelle (fixe et variable)

Description des éléments fixes et variables annuels

Lors de sa réunion du 19 février 2020, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité de rémunération, de porter la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente à 220 000 euros au titre de ses fonctions.

La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera pas de rémunération variable ou pluriannuelle.

Engagement de la Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM

(i) La Présidente a fait part, lors du Conseil d'administration du 19 mars 2020, de sa décision de renoncer à l'application sur l'exercice 2020 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi sa rémunération fixe annuelle brute sera de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2020 ;

(ii) La Présidente a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe versée sur l'année 2020, aux mêmes modalités salariales que celles qui seront appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *prorata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).

— Rémunération exceptionnelle annuelle

La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera pas de rémunération exceptionnelle annuelle.

— Plan de rémunération long terme ou long terme spécifique

La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera d'aucun plan de rémunération long terme ou long terme spécifique.

— Rémunération en tant qu'administrateur

La Présidente du Conseil d'administration ne percevra pas de rémunération au titre de ses fonctions d'administrateur.

— Indemnité de départ

La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera d'aucune indemnité de départ.

— Avantages en nature

La Présidente du Conseil d'administration disposera des moyens matériels qui ne sont pas, en pratique, dissociables de l'exercice de ses fonctions.

— Autres

La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera d'aucun contrat de travail, d'aucune retraite chapeau, indemnité de non concurrence, ni de stock options ou actions gratuites.

b. Politique de rémunération 2020 du Directeur général

— Propos introductifs

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 19 février 2020, sur recommandation du Comité de rémunération, de conserver la structure de rémunération 2019 pour l'exercice 2020.

Il était prévu de définir les critères de performance associés à la rémunération variable annuelle, conformément aux axes et objectifs définis au sein du plan stratégique du groupe présenté en novembre 2019. Ces critères de performance étaient relatifs aux objectifs financiers du Groupe et relatifs à des objectifs qualitatifs, définis comme suit :

— objectifs financiers du Groupe à hauteur de 60 %, appréciant la performance de 3 indicateurs financiers, piliers du plan stratégique d'Air France-KLM :

(i) performance annuelle du COI *(Current Operating Income)* du groupe Air France-KLM,
(ii) réduction de la Dette Nette du Groupe Air France-KLM,
(iii) réduction des Coûts Unitaires du Groupe Air France-KLM;

— objectifs qualitatifs à hauteur de 40 % appréciant, comme les années précédents, la performance de 4 critères qui restaient à finaliser.

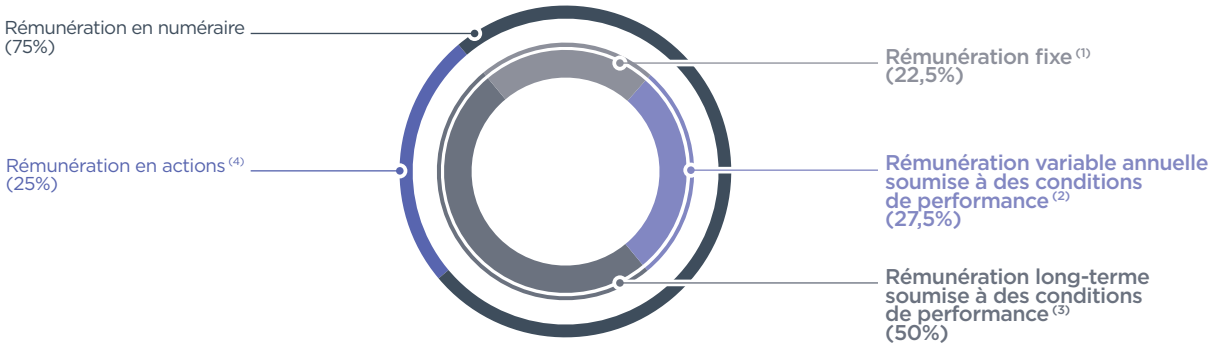
Après avoir consulté le Comité des rémunérations, le Conseil d'administration pourra déroger, de manière temporaire, à la politique de rémunération du Directeur général en cas de circonstances exceptionnelles et dans la mesure où les changements apportés sont conformes à l'intérêt social et nécessaires pour garantir la pérennité ou la viabilité du Groupe. Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé sont la rémunération variable annuelle et les dérogations pourront consister en une redéfinition des critères de performance. Les événements qui pourraient donner lieu à l'utilisation de cette possibilité de dérogation à la politique de rémunération sont, sans que ce soit limitatif, un changement majeur de stratégie ou une crise sanitaire.

Lors de sa réunion du 19 mars 2020, compte tenu de l'aggravation de la crise liée au Covid-19, le Conseil d'administration a finalement décidé de revoir les critères de performance de la part variable annuelle 2020 pour les aligner sur les défis court-terme du Groupe et afin de prendre en compte la gestion de la crise, les enjeux de trésorerie auxquels le Groupe est confronté, et les défis liés à la sortie de crise et à la définition et l'exécution d'un plan de relance.

Compte tenu de l'ampleur de cette crise, il semble difficile aujourd'hui d'anticiper la date de sortie de crise. Il pourrait être précisé ici que le retour à la politique de rémunération antérieure ou une nouvelle politique de rémunération sera discutée l'an prochain dans le cadre de l'approbation de la politique de rémunération pour 2021.

En conséquence des décisions des Conseil d'administration du 19 février, 19 mars et 3 avril 2020, la structure de rémunération comprenant les éléments fixes, variable, long terme et les avantages de toute nature du Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2020 est présentée ci-dessous.

Structure de rémunération du Directeur général d'Air France-KLM pour l'exercice 2020



(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)

Description des éléments fixes et variables annuels

Le Directeur général bénéficiera d'une rémunération fixe annuelle brute de 900 000 euros et d'une rémunération variable annuelle brute pouvant atteindre de 0 % à 122 % de la rémunération fixe annuelle brute à objectifs partiellement atteints (calculée de façon linéaire), pouvant atteindre 122 % de la rémunération fixe annuelle brute à objectifs atteints, et pouvant atteindre un maximum de 150 % en cas de dépassement des objectifs (calculée de façon linéaire). Il est précisé que la structure de rémunération annuelle est inchangée par rapport à 2019.

Au vu de la crise exceptionnelle Covid-19 impactant fortement Air France-KLM, le Conseil d'administration, en accord avec le management d'Air France-KLM, a décidé de revoir en profondeur les critères de performance de la rémunération variable annuelle ainsi que les modalités d'appréciation à retenir pour l'exercice 2020.

Lors de ses réunions du 19 mars et 3 avril 2020, le Conseil d'administration, après avis du Comité de rémunération, a pris la décision que l'atteinte des critères de la rémunération variable annuelle sera appréciée conformément à l'évaluation de la performance financière du Groupe quant à la gestion et la pérennité de la trésorerie (comptant pour 70 % de l'évaluation), et de la performance individuelle démontrée quant à la gestion de la crise, de la sortie de crise et de la définition d'un plan stratégique de relance (comptant pour 30 % de l'évaluation).

	Répartition de la part variable annuelle	
	Poids des critères de performance	**Éléments d'évaluation**
Performance financière Trésorerie du groupe Air France-KLM[1]	70 %	L'évaluation considèrera la situation financière effective en fin d'exercice et l'efficacité des plans d'actions déployés afin de protéger la pérennité de la trésorerie du Groupe Air France-KLM (ajustement des opérations, réduction des coûts, contrôle et annulation de Capex, obtention d'aides et de financement, plan de relance)
Performance individuelle Leadership démontré et mis en œuvre durant la gestion de crise et la gestion de sortie de crise, et définition stratégique d'un plan de relance	30 %	L'évaluation considèrera les actions et résultats à ces trois moments clés, au vu notamment des axes fondamentaux suivants : 1. le climat social et l'engagement des salariés (maintien de la confiance et de l'engagement des salariés démontré par le maintien d'un *Employee Promotor Score*[2][4] cohérent avec celui d'avant crise ; niveau de communication ; stabilité du dialogue social ; gestion des emplois) 2. la satisfaction des clients (niveau de communication et des offres commerciales et opérationnelles proposées pour accompagner les clients ; maintien de la confiance des clients démontré par le niveau du *Net Promotor Score*[3][4] cohérent avec celui d'avant crise ; évolution du nombre de voyageurs lors de la relance des activités en performance relative par rapport aux compétiteurs européens) 3. la cohésion du Groupe (renforcement de la cohésion et de la coordination entre Air France-KLM, Air France et KLM dans le cadre des prises de décisions stratégiques, de la protection des intérêts du Groupe et des compagnies aériennes, et des communications internes et externes)

(1) Pour des raisons de confidentialité, le montant fixé au budget 2020 n'est pas publié.
(2) EPS = Indicateur interne de satisfaction des salariés.
(3) NPS = Indicateur de satisfaction client.
(4) Les objectifs des indicateurs EPS et NPS sont fixés chaque année en interne et par compagnie en prenant en compte l'historique et le plan de performance de ces compagnies.

Le Conseil d'administration, après recommandation du Comité des rémunérations, pourra faire usage de sa faculté d'appréciation dans la détermination d'une éventuelle rémunération variable du Directeur général. Cette disposition permettra au Conseil de déterminer le montant composant la rémunération variable du Directeur général en adéquation avec (i) la performance réalisée du Groupe et la situation financière du Groupe en fin d'exercice, (ii) la politique de rémunération appliquée aux salariés du Groupe, (iii) la protection des intérêts du Groupe et des intérêts de ses actionnaires, (iv) toutes décisions prises par les gouvernements.

Engagement du Directeur général d'Air France – KLM

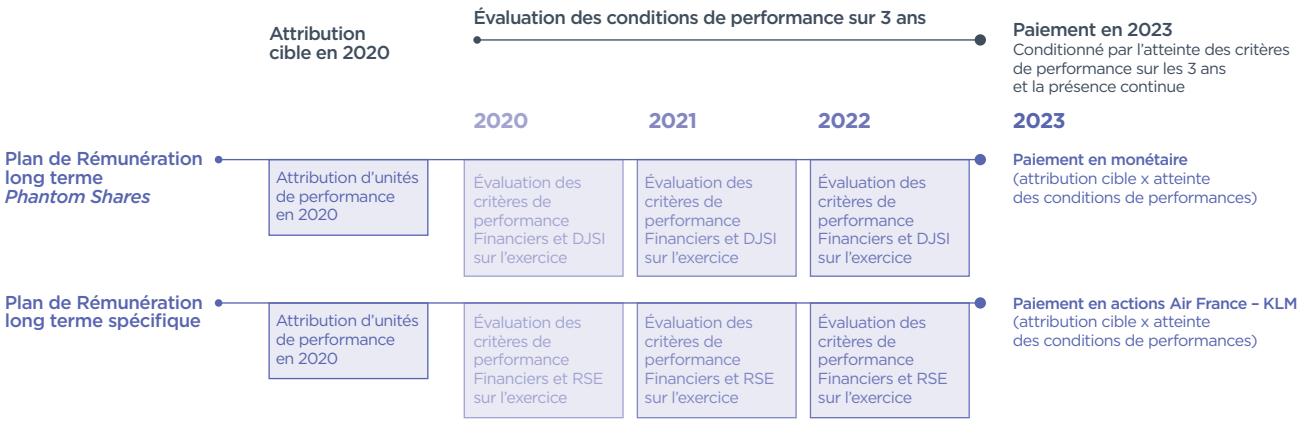
Le Directeur général a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe et sa rémunération variable annuelle, versées sur l'année 2020, aux mêmes modalités salariales que celles qui seront appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *prorata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).

— Rémunération long-terme

La politique de rémunération du Directeur général est constituée d'une partie prépondérante d'éléments de rémunération variable long terme afin d'aligner la performance du Groupe et la rémunération dans une perspective long-terme, contribuant ainsi à la stratégie et la pérennité de la Société.

Ces éléments de rémunération long-terme correspondent à deux plans long-termes dont la performance s'apprécie sur une période de trois ans sous réserve de la réalisation de conditions de performance exigeantes et couvrant les intérêts du Groupe, de ses salariés et de ses actionnaires. Il est rappelé que le versement et l'acquisition de ces éléments de rémunération ne seront perçus qu'à l'issue de cette période.

Système de Rémunération long terme d'Air France - KLM



En cette année de crise exceptionnelle lié au Covid-19, la pérennité et la performance long-terme d'Air France-KLM ainsi que les intérêts à long-terme des salariés et des actionnaires restent l'objectif commun.

Étant donné que ces éléments de rémunération sont des engagements long-terme et étant précisé que le versement n'est perçu qu'à l'issue de la période de 3 ans d'acquisition des droits, et afin d'évaluer sur le long-terme l'efficacité de la gestion de sortie de crise et du plan de relance, le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération, a décidé lors de ses réunions du 19 février et 3 avril 2020 de conserver, pour l'exercice 2020, la politique de rémunération long-terme telle que définie pour l'exercice 2019.

Les critères de performance et objectifs à atteindre restent ainsi inchangés, dans la continuité des ambitions et de la mission affichées avant la crise du Covid-19, et les éléments de rémunération de long-terme restent constitués comme suit :

a) Plan de rémunération long terme

Le Directeur général 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, 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 sa réunion du 3 avril 2020 :

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 2020 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1er avril 2020. Le paiement des unités de performance à partir de 2023 (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.

b) 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 au Directeur général 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 le Directeur général 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 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.

Les conditions de performance qui ont été arrêtées par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 19 mars et 3 avril 2020 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 (2020, 2021, 2022)	Performance d'Air France-KLM > à celle de Lufthansa et d'IAG	Max (100 %)
	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa et IAG	100 % à 50 % (proportionnellement)
	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa ou à IAG	50 % à 0 % (proportionnellement)
	Augmentation de l'écart par rapport à Lufthansa et à IAG	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 :

		indicateurs	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 2020 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1er avril 2020. Le paiement de ces unités de performance (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).

Il est précisé que M. Smith n'a pas eu recours et s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture de risque dans le cadre de ce plan et ce, jusqu'au paiement des unités de performance.

Indemnité de départ et avantages en nature

Le Directeur général continuera de bénéficier de l'indemnité de départ qui lui a été attribuée par le Conseil d'administration du 16 août 2018 et telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 28 mai 2019.

Le Conseil d'administration du 16 août 2018 a autorisé l'octroi au Directeur général d'une indemnité dans certaines hypothèses de départ contraint (notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou de changement de contrôle). Il est précisé que le cas de départ contraint permettant de mettre en œuvre cette indemnité exclue toute situation de faute grave du Directeur général.

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.

Le Directeur général 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.

Autres

Le Directeur général 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 *CEO Committee* est dirigé par le Directeur général d'Air France-KLM, M. Benjamin Smith et comprend trois autres membres qui sont directement rattachés à M. Benjamin Smith :

— Mme Anne Rigail, Directrice Générale d'Air France ;

— M. Pieter Elbers, Président du Directoire de KLM ; et

— M. Frédéric Gagey, Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France-KLM.

Mme Anne Rigail et M. Pieter Elbers ont été nommés Directeurs Généraux Adjoint du Groupe par le Conseil d'administration d'Air France-KLM lors de sa réunion du 19 février 2019.

Il est chargé de déterminer l'orientation stratégique de l'ensemble des compagnies aériennes et unités opérationnelles 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 douze membres et d'un secrétaire du Comité exécutif :

— le Directeur général d'Air France-KLM, le Président du Directoire de KLM et la Directrice générale d'Air France ; et
— neuf responsables des fonctions Groupe.

		Expérience professionnelle en lien avec la fonction	
Membres au 31 décembre 2019	**Âge au 31 décembre 2019**	**Secteur**	**Expérience**
Benjamin Smith Directeur général d'Air France-KLM	48 ans	Transport aérien	29 ans
Pieter Elbers Président du Directoire de KLM	49 ans	Transport aérien	27 ans
Anne Rigail Directrice générale d'Air France	50 ans	Transport aérien	28 ans
Frédéric Gagey Directeur général adjoint Finance, Air France-KLM	63 ans	Service public Transport aérien	7 ans 26 ans
Patrick Alexandre Directeur général adjoint Commercial Ventes & Alliances, Air France-KLM	64 ans	Transport aérien	38 ans
Pieter Bootsma Directeur général adjoint Stratégie Commerciale, Air France-KLM	50 ans	Transport aérien	24 ans
Anne Brachet Directeur général adjoint Engineering & Maintenance, Air France-KLM	56 ans	Transport aérien	24 ans
Angus Clarke Directeur général adjoint en charge de la stratégie d'Air France-KLM	45 ans	Transport aérien	18 ans
Janet Dekker Directrice Générale Adjointe Ressources Humaines d'Air France-KLM	60 ans	Ressources Humaines	30 ans
Marcel de Nooijer (1) Directeur général adjoint Cargo, Air France-KLM	51 ans	Transport aérien	24 ans
Jean-Christophe Lalanne Directeur général adjoint Systèmes d'Information, Air France-KLM	58 ans	Industrie, SSII Transport aérien	22 ans 15 ans
Anne-Sophie Le Lay Secrétaire générale d'Air France-KLM et d'Air France	48 ans	Avocat Juridique/ Gouvernance, Industrie automobile Transport Aérien	6 ans 18 ans 2 ans

(1) Le 1er janvier 2020, Adriaan Den Heijer a remplacé Marcel de Nooijer en qualité de Directeur général adjoint Cargo, Air France-KLM.

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

Informations sur les objectifs de mixité et sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes 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 d'enregistrement universel.

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 d'enregistrement universel.

2.8 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

2.8.1 Le capital social

Le capital d'Air France–KLM au 31 décembre 2019 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 2017	428 634 035	428 634 035
31 décembre 2018	428 634 035	428 634 035
31 décembre 2019	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 2019
Autorisations au titre de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2019			
En dehors des périodes d'offre publique			
n° 19	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)	214 millions d'euros de nominal (soit environ 50 % du capital actuel)
n° 20	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° 21	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° 22	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 environ 7 % du capital actuel)
n° 23	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 19, 20, 21 et 22)	15 % de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 19, 20, 21 et 22)
n° 24	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° 25	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 19e résolution, utilisable hors période d'offre publique]	150 millions d'euros de nominal (soit environ 35 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 19e résolution, utilisable hors période d'offre publique]
En période d'offre publique			
n° 26	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 19e 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 19e résolution, utilisable hors période d'offre publique]
n° 27	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 19e et 20e 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 19e et 20e résolution, utilisable hors période d'offre publique]
n° 28	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 19e et 21e 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 19e et 21e résolution, utilisable hors période d'offre publique]

Résolution	Délégation	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 décembre 2019
n° 29	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 19e et 22e 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 19e et 22e résolution, utilisable hors période d'offre publique]
n° 30	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 26, 27, 28, 29)	15 % de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 26, 27, 28, 29)
n° 31	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 19e et 24e 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 19e et 24e résolution, utilisable hors période d'offre publique]
n° 32	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 19e et 25e 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 19e et 25e résolution, utilisable hors période d'offre publique]
Autres autorisations au titre de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2019			
n° 33	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet de déterminer le prix d'émission dans la limite de 10 % du capital par an dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du droit préférentil de souscription	10 % du capital (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 20, 21, 22, 27,28 et 29)	10 % du capital (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 20, 21, 22, 27,28 et 29)
n° 34	Attribution gratuite d'actions existantes assorties de conditions de performance, aux salariés et mandataires sociaux des sociétés du groupe (à l'exclusion des mandataires sociaux de la société)	2,5 % du capital au jour de la décision (dans la limite de 1 % par an)	2,5 % du capital au jour de la décision (dans la limite de 1 % par an)
n° 35	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 19e résolution, utilisable hors période d'offre publique]	2 % du capital au moment de chaque émission [s'impute sur le plafond de la 19e résolution, utilisable hors période d'offre publique]

Un sous-plafond commun de 15 millions d'euros s'applique aux résolutions 28 à 31 de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2019. Un sous-plafond commun de 22,5 millions d'euros s'applique aux résolutions 27 à 31 de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2019. Un sous-plafond commun de 30 millions d'euros s'applique aux résolutions 21 à 24 de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2019. Un sous-plafond commun de 45 millions d'euros s'applique aux résolutions 20 à 24 de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2019. Un sous-plafond commun de 75 millions d'euros s'applique aux résolutions 26 à 32 de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2019. Enfin, un plafond commun de 214 millions d'euros s'applique aux résolutions 19 à 25 de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2019 et à la 35e résolution de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2019.

Le montant maximum de l'ensemble des augmentations de capital susvisées n'est pas autonome et s'impute sur le plafond fixé à la 19e résolution de l'Assemblée générale mixte du 28 mai 2019.

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

Obligations convertibles et/ou échangeables en actions nouvelles ou existantes 0,125 % 2026

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

La valeur nominale unitaire des obligations est de 17,92 euros. Les obligations portent intérêt à un taux annuel de 0,125 % payable annuellement le 25 mars de chaque année.

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 2019, 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 par la fondatation, au prix de marché de 3 millions d'actions auto-détenues Air France-KLM.

Au 31 décembre 2019, Air France-KLM détient 1 201 571 de ses propres actions soit 0,28 % 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 11,1 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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 2019, 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, le projet de création d'une *joint-venture* 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 a annoncé vouloir prendre 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 devrait entrer 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 ;
- 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.

Le 21 novembre 2019, le Ministère américain des Transports a accordé l'immunité antitrust (ATI) dans le cadre de l'extension de la *joint-venture* transatlantique. Cette étape réglementaire a permis aux compagnies de mettre en œuvre le partenariat transatlantique.

Parallèlement, les partenaires ont finalisé la gouvernance de la coentreprise élargie, avec des processus de prise de décision simplifiés pour que la *joint-venture* réalise pleinement son potentiel de synergies. Air France-KLM et Virgin ont donc finalement considéré que l'acquisition d'une participation dans Virgin Atlantic n'était plus nécessaire et ont négocié un accord selon lequel Air France-KLM ne prendra pas de participation dans Virgin Atlantic, sans que cela impacte la position d'Air France-KLM dans la *joint-venture* commerciale associant Delta Air Lines, Virgin Atlantic et Air France-KLM. Le Groupe Virgin conservera sa participation majoritaire de 51 % dans le capital de Virgin Atlantic, Delta conservant les 49 % restants. Ce partenariat est essentiel pour renforcer la position de leader du Groupe entre l'Europe et l'Amérique du Nord et offrira aux clients une expérience de voyage harmonisée à travers l'Atlantique.

En conséquence, le 30 octobre 2019, le Conseil d'administration a donné mandat à la Direction d'Air France-KLM de finaliser les discussions et de négocier les modifications aux accords concernés afin de ne pas procéder à l'investissement prévu de 31 % au capital de Virgin Atlantic. Cette décision a eu pour effet de modifier les accords listés ci-dessus et dont la conclusion avait été autorisée par les réunions du Conseil du 14 mars et 15 mai 2018 :

— résiliation du SpA pour l'acquisition 31 % du capital de Virgin Atlantic, et résiliation des accords annexes au SpA ;

— modification et mise à jour de l'accord de Joint Venture *(Joint Venture Agreement)* afin de refléter la résiliation du SpA. Cet accord a été conclu le 30 janvier 2020 avec effet au 1er janvier 2020 ;

— modification (reflétant la résiliation du SpA) et mise à jour de l'accord de mise en œuvre *(Implementation Agreement)*. Cet accord a été conclu le 9 janvier 2020 avec effet au 1er janvier 2020 ;

— signature de l'accord entre Air France-KLM, Delta et Virgin Group (conclu et entré en vigueur le 30 janvier 2020) conférant à Air France-KLM, sous réserve de certaines conditions spécifiques, un droit d'acquérir des actions de Virgin Atlantic Limited en cas de cession par Virgin Group d'actions de Virgin Atlantic Limited à un tiers.

La *joint-venture* globale entre Air France, KLM, Delta Air Lines et Virgin Atlantic a été lancée début février 2020, à l'ensemble de leurs clients un plus large choix de liaisons et d'options de fidélité sur les voyages entre l'Europe, le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord.

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 31 décembre 2019 par rapport au 31 décembre 2018.

	% du capital			% des droits de votes exerçables (1)			% des droits de votes théoriques (2)		
	26 mars 2020 (4)	31 déc 2019	31 déc 2018	26 mars 2020 (4)	31 déc 2019	31 déc 2018	26 mars 2020 (4)	31 déc 2019	31 déc 2018
Nombre d'actions ou droits de vote	428 634 035	**428 634 035**	428 634 035	543 058 020	**550 280 634**	501 591 608	586 813 856	**586 975 522**	503 909 602
État français	14,3 %	**14,3 %**	14,3 %	22,6 %	**22,3 %**	22,7 %	20,9 %	**20,9 %**	22,6 %
État néerlandais	14,0 %	**14,0 %**	0,0 %	11,0 %	**10,9 %**	0,0 %	10,2 %	**10,2 %**	0,0 %
Delta Air Lines, Inc	8,8 %	**8,8 %**	8,8 %	10,7 %	**10,5 %**	7,5 %	12,8 %	**12,8 %**	7,4 %
China Eastern Airlines (3)	8,8 %	**8,8 %**	8,8 %	10,7 %	**10,5 %**	7,5 %	12,8 %	**12,8 %**	7,4 %
Causeway Capital Management LLC.	6,9 %	**2,8 %**	0,0 %	4,4 %	**2,2 %**	0,0 %	5,1 %	**2,0 %**	0,0 %
Donald Smith & co., Inc.	5,2 %	**5,2 %**	2,1 %	3,9 %	**4,1 %**	1,8 %	3,8 %	**3,8 %**	1,8 %
Salariés *(FCPE)*	3,7 %	**3,8 %**	3,9 %	5,9 %	**5,9 %**	6,7 %	5,4 %	**5,5 %**	6,7 %
Auto contrôle	0,3 %	**0,3 %**	0,3 %	0,0 %	**0,0 %**	0,0 %	0,4 %	**0,4 %**	0,5 %
Autres	38,0 %	**42,1 %**	61,9 %	30,9 %	**33,7 %**	53,8 %	28,6 %	**31,6 %**	53,6 %

(1) Les droits de vote exerçables ne comprennent pas les droits de vote attachés aux actions autodétenues et autocontrôlées ou privées de droits de vote du fait d'un déclaration de franchissement de seuil tardive notamment.
(2) Le calcul des droits de vote théoriques prend en compte l'ensemble des droits de vote y compris les droits de vote doubles.
(3) Par l'intermédiaire de Eastern Airlines Industry Investment (Luxembourg) Company Limited.
(4) Nombres d'actions ou droits de vote, déclaration sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers du 26 mars 2020 pour Donald Smith & co., Inc. et du 10 mars 2020 pour Causeway Capital Management LLC.

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 2019 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 2019 Air France-KLM est détenue à plus de 50 % par des ressortissants des États membres de l'Union Européenne ou des États parties à l'accord sur l'Espace économique européen.

	En nombre d'actions			En % du capital		
	31 déc 2019	31 déc 2018	31 déc 2017	31 déc 2019	31 déc 2018	31 déc 2017
État français	**61 241 325**	61 241 325	61 241 325	**14,3 %**	14,3 %	14,3 %
État néerlandais	**60 000 000**	0	0	**14,0 %**	0,0 %	0,0 %
Delta Air Lines, Inc	**37 527 410**	37 527 410	37 527 410	**8,8 %**	8,8 %	8,8 %
China Eastern Airlines (1)	**37 527 410**	37 527 410	37 527 410	**8,8 %**	8,8 %	8,8 %
Causeway Capital Management	**12 012 647**	0	0	**2,8 %**	0,0 %	0,0 %
Donald Smith & co., Inc.	**22 378 429**	9 166 172	6 833 227	**5,2 %**	2,1 %	1,6 %
Salariés *(FCPE)*	**16 103 590**	16 758 690	16 781 090	**3,8 %**	3,9 %	3,9 %
Auto contrôle	**1 201 571**	1 201 571	1 201 571	**0,3 %**	0,3 %	0,3 %
Autres actionnaires européens (2)	**139 298 475**	170 387 302	181 774 397	**32,5 %**	39,8 %	42,4 %
Autres actionnaires non - européens	**41 343 178**	94 824 155	85 747 605	**9,6 %**	22,1 %	20,0 %
Nombre d'actions total	**428 634 035**	428 634 035	428 634 035	**100 %**	100 %	100 %

(1) Par l'intermédiaire de Eastern Airlines Industry Investment (Luxembourg) Company Limited.
(2) Les actions détenues par des ressortissants du Royaume-Uni sont incorporées dans les autres actionnaires européens.

Au 31 décembre 2019, Air France-KLM est détenue à hauteur de 64,8 % par des résidents européens, dont 5,0 % venant du Royaume-Uni.

Pactes d'actionnaires

Air France-KLM n'a pas connaissance de l'existence de pactes d'actionnaires et d'accords dont la mise en oeuvre 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)
2017 retraité	0,37	-
2018 retraité	0,92	-
2019	**0,64**	**-**

2.8.6 Un dialogue régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs

Sur la base des TPI au 31 décembre 2019 Air France-KLM est détenue à plus de 50% par des ressortissants des États membres de l'Union Européenne ou des États parties à l'accord sur l'Espace économique européen. Le groupe Air France-KLM informe le marché mensuellement sur son activité à travers les chiffres du trafic et trimestriellement sur 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. Le Groupe, en tant qu'acteur mondial du transport aérien, reconnaît l'importance de la responsabilité sociale et d'entreprise et maintient sa première place dans l'indice « Dow Jones Sustainability index » pour la quinzième année consécutive.

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 2019 à Lille et Rennes. 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 pour la deuxième année consécutive en décembre 2019.

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 quatre jours de bourse à compter du franchissement de ce seuil. La déclaration doit comporter l'ensemble des informations qu'elle doit fournir à l'Autorité des marchés financiers en cas de franchissements de seuils légaux, ainsi qu'un certain nombre d'informations mentionnées à l'article 10 des statuts d'Air France-KLM.

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 %.

Pour la détermination des seuils prévus à l'article 13 des statuts, sont assimilés au capital et aux droits de vote les actions et droits de vote définis par les dispositions de l'article L. 233-9 du Code de commerce et celles du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers qui y sont relatives.

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 quatre jours de bourse à compter du franchissement de seuil (Article 9.2 des statuts).

Les obligations statutaires ci-dessus ne préjugent pas de l'obligation légale d'informer Air France-KLM ainsi que l'AMF au plus tard le quatrième jour de négociation suivant le franchissement des seuils légaux du capital et des droits de vote.

En outre, le dépassement des seuils de 5 %, 10 %, 15 %, 20 % et 25 % du capital et des droits de vote entraîne l'obligation d'informer Air France-KLM et l'AMF, dans un délai de quatre jours de bourse suivant le franchissement des seuils légaux du capital et des droits de vote, 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]	28 février 2019	24		B
État néerlandais	1er mars 2019	60 000 000	14,00	H
China Eastern Airlines [4]	26 novembre 2019	37 527 410	8,76	H
Delta Air Lines, Inc. [5]	29 janvier 2020	37 527 410	8,76	H
Causeway Capital Management LLC. [6]	3 mars 2020	21 506 317	5,02	H
Causeway Capital Management LLC. [7]	10 mars 2020	29 706 816	6,93	H
Donald Smith & co., Inc [8]	26 mars 2020	24 493 406	5,71	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).
(4) Par l'intermédiaire de Eastern Airlines Industry Investment (Luxembourg) Company Limited.
(5) Agissant en qualité de *general partner* du partership de droit néerlandais DAL Foreign Holdings, C.V. La société Delta Air Lines, Inc. contrôle DAL Foreign Holdings, C.V. et, en tant que general partner de DAL Foreign Holdings, C.V., est le porteur légal des actions Air France-KLM.
(6) Agissant en qualité d'« investment adviser » pour le compte de fonds et de clients pour lesquels il dispose du pouvoir discrétionnaire d'exercer les droits de vote attachés aux titres détenus. Par ailleurs, la société Causeway Capital Management LLC gère en outre 12 793 110 actions AIR FRANCE KLM mais elle n'exerce pas les droits de vote attachés à ces actions (lesquels droits de vote demeurent exercés par ses clients). Éléments post rapport de gestion.
(7) Agissant en qualité d'« investment adviser » pour le compte de fonds et de clients pour lesquels il dispose du pouvoir discrétionnaire d'exercer les droits de vote attachés aux titres détenus. Par ailleurs, la société Causeway Capital Management LLC gère en outre 16 939 192 actions AIR FRANCE KLM mais elle n'exerce pas les droits de vote attachés à ces actions (lesquels droits de vote demeurent exercés par ses clients). Éléments post rapport de gestion.
(8) Éléments post rapport rapport de gestion

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 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 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 2019, le cours de l'action a augmenté de 4,6 % et le CAC 40 a connu une hausse de 26,4 %.

	2019	2018	2017
Cours le plus haut *(en euros)*	**12,73**	14,30	14,65
Cours le plus bas *(en euros)*	**7,46**	6,78	4,78
Nombre de titres en circulation	**428 634 035**	428 634 035	428 634 035
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en milliards d'euros)*	**4,3**	4,1	5,8

2.8.9.3 Transactions sur les titres Air France – KLM sur les 18 derniers mois

Action Air France – KLM

			Cours moyens et extrêmes (en euros)			
Volumes Euronext	**Jours de bourse**	**Cours moyen** (en euros)	**Plus haut**	**Plus bas**	**Volumes**	**Montant** (en millions d'euros)
2018						
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
Février	20	10,88	12,73	9,85	124 721 545	1 395,5
Mars	21	10,52	11,68	9,59	60 017 663	633,8
Avril	20	10,64	11,35	9,81	45 727 132	486,4
Mai	22	8,40	10,46	7,52	78 971 634	673,5
Juin	20	8,02	8,51	7,46	72 008 020	577,7
Juillet	23	8,84	9,50	8,34	60 620 319	537,9
Août	22	10,26	10,83	9,48	59 823 145	610,8
Septembre	21	9,41	10,43	8,61	61 818 648	573,1
Octobre	23	10,21	11,12	9,23	61 535 071	627,3
Novembre	21	10,45	11,03	9,77	52 978 951	550,4
Décembre	20	10,21	10,92	9,83	44 650 235	457,8
2020						
Janvier	22	9,30	10,27	8,26	81 772 012	752,8

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 2019 :

Personnes concernées	Date de la transaction	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire
Benjamin Smith, Directeur général d'Air France – KLM *Déclaration 2019DD606933*	10 mai 2019	Acquisition	50 000	8,6134 euros

3 RISQUES ET GESTION DES RISQUES

3.1 Management des risques de l'entreprise 130

3.1.1 Le processus de gestion des risques :acteurs et organisation générale 130
3.1.2 Identification et évaluation des risques 131

3.2 Facteurs de risques et dispositif de maîtrise 132

3.2.1 Risques macro-économiques et géopolitiques 132
3.2.2 Risques liés à l'activité de transporteur aérien 135
3.2.3 Risques liés aux processus du Groupe 139
3.2.4 Risques juridiques 142
3.2.5 Risques de marché 142

3.3 Organisation et fonctionnement du Contrôle interne 147

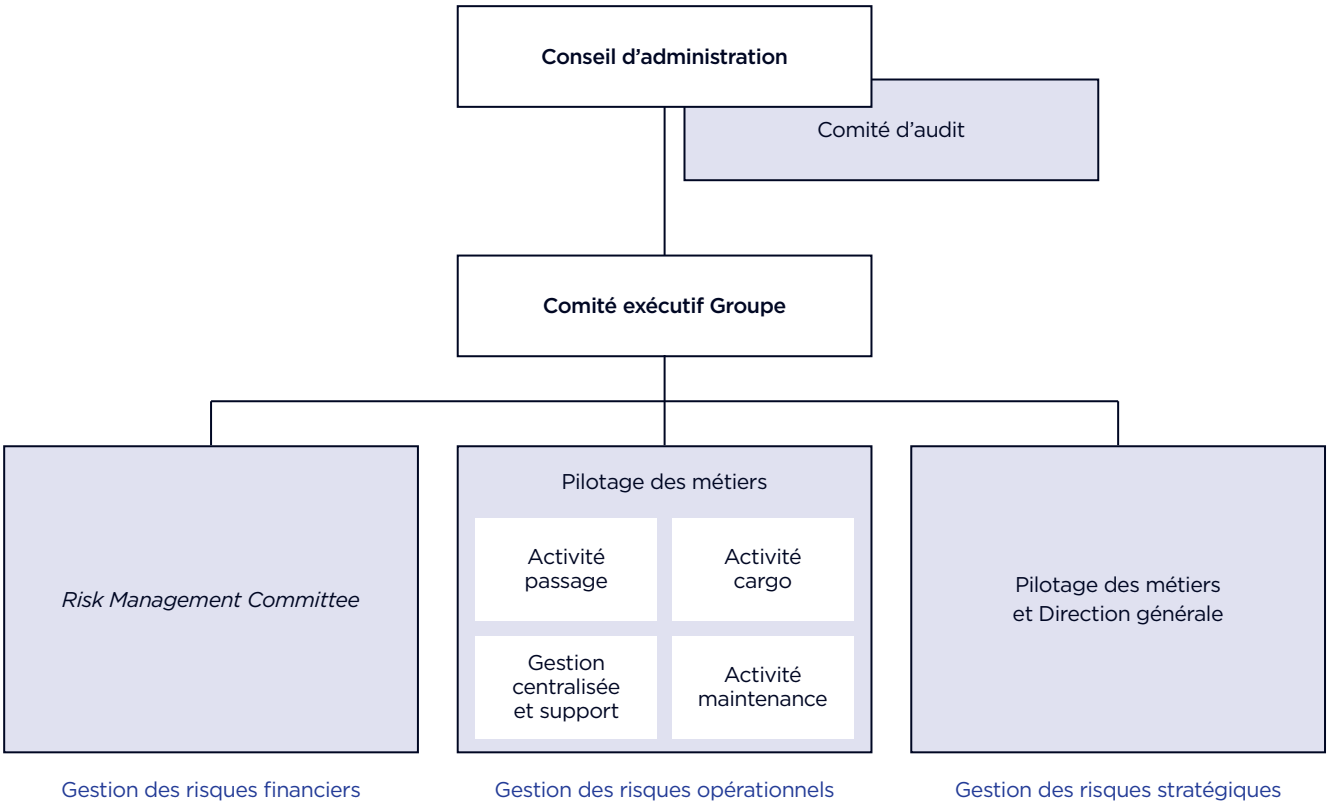
3.3.1 Organisation et outils du Contrôle interne 147
3.3.2 Éléments fondamentaux du Contrôle interneen place dans le Groupe 150
3.3.3 Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable 152

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 d'enregistrement Universel 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 semestre, les Coordinateurs Risques 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.

Afin d'établir la déclaration de performance extra-financière (voir chapitre 4), les principaux risques environnementaux, sociaux et sociétaux liés aux activités du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur sont examinés et évalués chaque année. Les risques extra-financiers les plus importants font partie intégrante 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.

Sont présentés dans la présente section les principaux risques pouvant, à la date du présent document, affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats ou les perspectives du Groupe, tels que notamment identifiés dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe, qui évalue leur criticité, c'est-à-dire leur gravité et leur probabilité d'occurrence, après prise en compte des plans d'action mis en place. Au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risque que le Groupe considère, à la date du présent document, comme les plus importants, sont mentionnés en premier lieu.

3.2.1 Risques macro-économiques et géopolitiques

3.2.1.1 Covid 19 et autres épidémies ou menaces d'épidémies [1]

Description du risque

L'existence d'une épidémie, en particulier l'épidémie mondiale actuelle de coronavirus COVID-19, ou la perception d'une épidémie ont, et pourraient avoir, un effet négatif significatif tant sur le trafic passagers du Groupe, et donc ses recettes, que sur le niveau des charges opérationnelles et sa situation financière.

Depuis février 2020, les activités du Groupe sont ainsi fortement impactées par l'épidémie de coronavirus COVID-19. Qualifiée de « pandémie » par l'OMS le 11 mars 2020, l'épidémie de coronavirus COVID-19 a donné lieu à de multiples mesures restrictives pour en limiter la propagation. Les mesures mises en place par les autorités publiques dans de nombreux États ont conduit notamment à suspendre temporairement les liaisons aériennes et à diminuer ou suspendre des déplacements, en particulier à destination ou à proximité des nombreux pays où le virus circule, affectant ainsi significativement et défavorablement l'activité du Groupe dans les pays dans lesquels il opère. Au regard de ces restrictions de circulation et de la chute du trafic passagers et des ventes, le Groupe a été contraint en mars 2020 de réduire très fortement ses capacités et notamment drastiquement réduit son activité de vol, qui sur les prochains mois devrait être inférieure à 10 % des niveaux de l'an dernier. Le groupe Air France–KLM a par ailleurs pris des mesures importantes d'économies. Compte tenu du développement progressif de la pandémie, les mesures actuelles et à venir prises par les autorités publiques dans de nombreux pays pourraient perturber davantage, voire empêcher toute activité du Groupe durant une période indéterminée et il n'existe en particulier aucune certitude quant à la date de reprise des vols commerciaux. Ces éléments pourraient, en l'état actuel de visibilité et d'analyse et selon leur persistance, avoir des impacts négatifs très significatifs sur les résultats opérationnels, la performance financière et la liquidité du Groupe, en dépit des mesures prises par le Groupe, et sur celles de certains de ses partenaires. La santé et la disponibilité du personnel du Groupe pourrait également être affectée.

Cette situation conduit le Groupe à prévoir une trajectoire financière fortement dégradée par rapport aux perspectives présentées à l'occasion de la publication de ses résultats annuels 2019.

Enfin, au regard des incertitudes inhérentes à toute crise sanitaire, le Groupe ne peut garantir que cette situation puisse se stabiliser prochainement.

Principes et dispositifs de gestion

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. Au moment où nous finalisons ce document, concernant la gestion de la crise sanitaire associée au virus COVID-19, les compagnies s'appuient sur une structure de coordination dédiée.

De façon permanente, Air France s'appuie sur la norme ISO 22000 ; pour maîtriser la qualité sanitaire de ses prestations, Air France réalise notamment une centaine d'audits hygiène et environ 15 000 autocontrôles microbiologiques par an.

(1) Risque mis à jour en raison de la crise du COVID-19.

Au-delà, et avec la poursuite de la crise, les conditions d'une reprise restant incertaines, le Groupe continuera de suivre l'évolution du contexte au quotidien pour la faire évoluer tant que nécessaire, et définir / déployer la mise à disposition de moyens de protection comme les mesures sanitaires adaptées.

3.2.1.2 Attentats, menaces d'attentats, instabilité géopolitique

Description du risque

Depuis 2016, la situation sécuritaire résultant des attentats perpétrés en France, en Europe et dans les zones d'activité du Groupe ainsi que des événements politico-sécuritaires dans le monde (pays d'Afrique et du Moyen-Orient) fait peser sur le Groupe un ensemble de risques sécuritaires. Par exemple, les résultats du quatrième trimestre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ont été impactés par les attentats terroristes à Paris en novembre 2015. L'impact estimé sur le chiffre d'affaires du quatrième trimestre du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 s'est élevé à 120 millions d'euros.

La survenance d'instabilités géopolitiques, d'attentats, de menaces d'attentat, de fermeture de l'espace aérien ou d'actions militaires, 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 en ligne avec les meilleures pratiques du secteur.

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.

Par ailleurs, le Groupe a développé des plans d'urgence et d'adaptation conjoncturelle (par exemple, suspension des vols) 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.

3.2.1.3 Concurrence sur le marché du transport aérien passager court, moyen et long – courrier

Description du risque

Premier Groupe en termes de trafic intercontinental au départ de l'Europe, Air France–KLM est un acteur majeur du transport aérien mondial qui, en 2019, a transporté 104 millions de passagers entre l'Europe et le reste du monde ainsi que sur des liaisons intra – européennes au départ de ses marchés locaux.

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 au cours des 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.

En outre, des plateformes d'auto – connexion comme Kiwi.com ou easyJet Worldwide permettent à différentes compagnies aériennes de point – à – point de proposer des systèmes de correspondance. Si ces plateformes devaient connaître une forte expansion et se révéler efficaces, le modèle de *hub* actuel des transporteurs comme Air France ou KLM pourrait être impacté.

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 133.*

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 et leurs partenaires transatlantiques.

3.2.1.4 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 ou post – crise avec un environnement économique instable, sont susceptibles d'affecter la demande de transport que le motif en soit le tourisme ou les affaires. En outre, durant ces périodes, le Groupe pourrait devoir accepter la livraison de nouveaux appareils ou être dans l'incapacité de céder des avions inutilisés à des termes financiers acceptables. Par exemple, en raison de la crise financière mondiale, la demande en termes de passagers a diminué en 2009 de 3,5 % avec un coefficient d'occupation moyen de 75,6 % tandis que le fret affichait une baisse de 10,1 % pour l'année pleine avec un coefficient d'occupation moyen de 49,1 % (source : IATA, janvier 2010).

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.

3.2.1.5 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. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, le coût du carburant s'élève à 5 511 millions d'euros. 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 (à titre d'exemple, le prix moyen annuel du pétrole a augmenté de plus de 40 % entre 2016 et 2018). 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 142.*

3.2.1.6 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 (qui représentait 8 % du chiffre d'affaires pour l'exercice clos le 31 décembre 2019), 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, Boeing 787, 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 « maintenance » du Groupe.

Le marché de la MRO (« Maintenance, repair, overhaul ») 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 d'empreinte industrielle régionale.

Principes et dispositifs de gestion

Air France – KLM a lancé de nombreuses initiatives afin de limiter les impacts inhérents à ce risque :

— l'implication du métier Maintenance dans les campagnes de renouvellement de la flotte : 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 ajoutée par les licences.

Par ailleurs, à la demande des compagnies aériennes, IATA maintient également une veille autour de cette problématique.

3.2.1.7 *BREXIT*

Description du risque

Air France et KLM ont opéré près de 30 000 vols internationaux au départ du Royaume-Uni en 2019. La sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne a lieu selon des conditions négociées et au terme d'une période de transition qui s'achèvera le 31 décembre 2020. 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 (CLC) 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. Pour la Direction Générale des Opérations, Air France a mis en place un dispositif transversal d'identification des risques et de suivi des dispositifs de gestion avec l'ensemble des métiers en cas de *Brexit* sans accord. 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. En outre, compte tenu du nombre de vols internationaux au départ du Royaume-Uni en 2019, Air France et KLM sont relativement moins exposées que d'autres transporteurs européens (LCCs) ou britanniques. Les problèmes douaniers et logistiques nécessiteront toutefois un suivi étroit et une planification d'urgence.

3.2.2 Risques liés à l'activité de transporteur aérien

3.2.2.1 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 ou encore 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 (EASA), 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 et donne lieu à une certification qui doit être renouvelée tous les deux ans.

À l'issue des audits IOSA, fin 2018, la certification d'Air France et de KLM a été reconduite pour 2019. Les prochains audits sont prévus pour 2020, avec émission de la nouvelle certification en mars 2021.

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.

3.2.2.2 Risques liés à l'environnement

Acceptabilité de la croissance du transport aérien

Description du risque

Du mouvement Flygskam ou « flight-shaming » dans les médias sociaux aux appels à l'application d'une taxe sur le kérosène dans plusieurs pays, le transport aérien doit faire face à une pression publique croissante au niveau local et mondial qui condamne les impacts de l'industrie sur l'environnement. Le secteur aérien doit poursuivre ses efforts pour réduire son impact et améliorer la communication sur ses engagements et les initiatives déjà en place. 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. Par exemple, à partir de 2020, les billets d'avion émis par l'ensemble des compagnies aériennes comprennent une taxe pour tous les vols au départ de la France (cependant pas sur les vols à l'arrivée), à l'exception des vols en correspondance. Cette taxe permettra de lever des fonds d'investissement dans des infrastructures de transport plus vertes, y compris le rail.

Ces législations peuvent générer un fort impact négatif 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 des 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.

Dans le cadre de l'imposition d'une taxe « éco-contribution » sur le secteur du transport aérien en France et de l'imposition éventuelle d'une taxe environnementale aux passagers des compagnies aériennes aux Pays-Bas à partir de 2021, il convient de rappeler que de telles mesures entraînent des coûts supplémentaires pour le Groupe et réduisent sa capacité à investir dans des avions moins énergivores. Par ailleurs, le groupe Air France–KLM déplore que les recettes de l'écotaxe applicable en France n'aient pas été affectées à la transition énergétique du secteur aérien, et notamment à la recherche de solutions durables comme des avions plus propres ou le développement de biocarburants.

En 2019, les compagnies aériennes du Groupe ont largement communiqué, en concertation avec les acteurs du secteur, sur leurs engagements, les mesures déjà en place et les objectifs de réduction des émissions à moyen et long terme. Au second semestre 2019, dans le cadre de la stratégie environnementale du Groupe, un certain nombre d'initiatives ont été annoncées aux clients et au grand public (introduction d'une flotte à haute performance énergétique, investissement de KLM dans la première usine européenne dédiée à la production du SAF (Sustainable Aviation Fuel), l'engagement « Fly Responsibly », la compensation à 100 % des émissions sur les vols intérieurs d'Air France, le partenariat avec la Fondation Solar Impulse, etc.).

De plus, 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 relatifs 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. Ces risques sont à la fois opérationnels (liés aux impacts physiques du changement climatique) et financiers, ces derniers étant liés aux impacts politiques et réglementaires de la transition énergétique (taxe environnementale par exemple).

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, etc.) 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 comme en septembre 2017, lorsque l'ouragan Irma a causé des dégâts considérables dans les Caraïbes, principalement à Saint-Martin. Autre exemple emblématique : l'éruption du volcan Eyjafjallajökull en Islande en 2010, au cours de laquelle près de 100 000 vols ont été annulés dans onze pays européens, laissant dix millions de passagers bloqués. 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.

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.

En outre, lors d'un événement climatique majeur, son objectif est de rétablir les opérations de vol le plus rapidement possible pour remplir sa mission de continuité de service et assurer les opérations et le transport de l'aide humanitaire vers les régions touchées. Le Groupe met en œuvre des mesures pour limiter l'impact du changement climatique à travers une stratégie bas carbone. Le Plan Climat d'Air France–KLM précise les priorités du Groupe en termes de réduction de son impact environnemental, comme la

modernisation de la flotte, l'amélioration de la gestion du carburant, la réduction de la masse embarquée à bord des avions et l'optimisation des procédures opérationnelles.

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. Au sol, le Groupe investit dans le matériel de piste (GSE) et dans des sources d'énergies renouvelables pour alimenter ses bâtiments en électricité. En 2019, le Groupe a fixé ses objectifs de réduction des émissions de CO_2 à l'horizon 2030.

Air France–KLM s'engage dans un lobbying auprès des autorités françaises et internationales – directement et par le biais des instances représentatives – pour s'assurer qu'elles tiennent compte des efforts déjà déployés par l'industrie pour réduire ses émissions et respecter ses engagements pour 2050.

En 2019, le Groupe a adopté le format recommandé par la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) pour la gestion des risques financiers liés au changement climatique *(voir tableau de concordance TCFD, section 4.3.2)*.

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 (SCEQE-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.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, les émissions de gaz à effet de serre du Groupe se sont élevées à 28 millions de tonnes, dont 6 millions de tonnes relèvent du SCEQE. Par ailleurs, pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, Air France, KLM, Transavia, Hop! et KLM Cityhopper estiment le montant de l'achat des quotas d'émission à 3,3 millions de tonnes de CO_2.

À compter de 2021, le Groupe sera soumis au mécanisme mondial de compensation du carbone adopté en octobre 2016 par l'OACI, connu sous le nom de "Corsia".

Lors de sa 40e Assemblée générale en octobre 2019, l'OACI « détermine que le CORSIA est la seule mesure mondiale basée sur le marché (MBM) qui s'applique aux émissions de CO_2 de l'aviation internationale afin d'éviter un ensemble disparate éventuel de MBM nationales et régionales qui feraient double emploi, et pour faire en sorte que les émissions de CO_2 de l'aviation internationale ne soient prises en compte qu'une seule fois ». Dans ce contexte, Air France–KLM considère que les mêmes émissions de CO_2 ne sauraient être soumises à la fois à l'ETS européen et à CORSIA. Par ailleurs – dans l'hypothèse d'une évolution des dispositions de l'ETS européen – Air France–KLM demande à ce qu'une étude d'impact détaillée des aménagements envisagés soit réalisée. En outre, le Groupe attire l'attention sur la nécessité de concevoir au préalable un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières de l'Union Européenne, de manière à protéger les transporteurs aériens européens des « fuites de carbone » qui neutralisent voire aggravent les impacts environnementaux, et bénéficient à leurs concurrents 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 dans le cadre du Plan Climat ;

— ou de concert avec les autorités : projet SESAR (Ciel Unique Européen, optimisation du contrôle aérien).

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 4.3 pour en savoir plus sur les Risques liés à l'environnement).

3.2.2.3 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. Elles s'assurent également auprès de leurs autorités nationales et européennes que la révision du Règlement européen actuel ne limite pas leur accessibilité aux créneaux horaires.rcement des droits à indemnisation en faveur des passagers.

3.2.2.4 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 (y compris Paris-CDG et Amsterdam Schiphol, les deux plateformes de correspondance du Groupe) 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. À cet égard, Air France – KLM continue de faire du lobbying pour la révision du Règlement (CE) n° 261/2004 du 11 février 2004.

3.2.2.5 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 Airlines for Europe (A4E) sur l'évolution des réglementations européennes et nationales. Le groupe Air France – KLM est engagé dans un lobbying direct auprès de la Commission européenne et des autorités nationales pour assurer une attribution raisonnable et équilibrée des droits de trafic aux compagnies aériennes non européennes. La coordination avec des transporteurs aux vues similaires sur ce sujet a lieu dans le cadre de la plateforme de coordination des compagnies aériennes (ACP).

3.2.2.6 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. Dans certaines juridictions, ces accords sont susceptibles d'être soumis à l'examen préalable des autorités de concurrence avant toute mise en œuvre. Dans d'autres juridictions, en particulier en Europe, il appartient aux transporteurs aériens de s'assurer que leurs coopérations sont bien conformes aux règles de concurrence applicables. La Commission européenne dispose par ailleurs à tout moment de la possibilité d'ouvrir une enquête sur une coopération qui lui paraît présenter un intérêt communautaire. Par exemple, la *joint-venture* entre Air France, KLM, Delta et Alitalia a fait l'objet d'une telle enquête (qui a abouti à une décision positive en 2015). De telles enquêtes pourraient avoir un effet négatif sur les résultats, l'activité, la réputation, la situation financière et les perspectives du Groupe

Principe et dispositif de gestion

En mai 2015, la Direction Générale de la Concurrence (DG COMP) a adopté une décision favorable sur le fondement 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 et d'autres à travers le monde s'étaient déjà prononcées, reconnaissant les bénéfices pour les consommateurs de cette *joint-venture*. À cet égard, la *joint-venture* entre Air France–KLM, Delta Air Lines, Inc. et ses partenaires transatlantiques ont bénéficié d'une immunité *anti-trust* (ATI) au départ des États-Unis depuis 2008.

3.2.2.7 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 (en conjonction avec ceux pris dans le cadre de la décision de mai 2015 relative à la JV transatlantique), 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 2018. Si ces engagements étaient remis en cause par les concurrents du Groupe, cela aurait un impact négatif sur les résultats, l'activité, la réputation, la situation financière et les perspectives du Groupe.

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 significatif sur les lignes 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 plus de quinze ans.

3.2.3 Risques liés aux processus du Groupe

3.2.3.1 Défaut d'un système informatique crucial, risques informatiques et cybercriminalité

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.

Continuité d'exploitation et conformité avec la réglementation

Description du risque

Les systèmes IT dont les systèmes de gestion des revenus et les systèmes de réservation (dont Altea) utilisés par le Groupe 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

Le Directeur Exécutif Groupe des Technologies de l'Information assisté du Comité Informatique Groupe et du Directeur de la Sécurité informatique Groupe, est responsable de la gestion des risques liés à leurs processus et définit notamment la politique de sécurité informatique et des télécommunications.

Le contexte requiert un niveau de sécurité élevé, ce qui est garanti par le mandat du responsable informatique et de son personnel en charge de la sécurité du système. Air France et KLM assurent l'attribution des ressources nécessaires pour contrer ces menaces, sécuriser les informations et garantir la conformité réglementaire des systèmes d'information.

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

En tant que compagnies aériennes, Air France et KLM collectent des données personnelles auprès de leurs clients et employés. 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. Si le Groupe ne met pas en œuvre ces changements fréquents ou ne protège pas les données à caractère personnel conformément aux lois et réglementations applicables, cela pourrait avoir un impact négatif sur l'activité, la réputation, les revenus et les coûts du Groupe, et donc ses résultats.

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.

La sécurité des données est une priorité pour le Groupe, 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, y compris les systèmes de gestion des revenus et les systèmes de réservation (dont Altea), 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. Si Air France–KLM ne parvient pas à lutter contre de tels incidents de cybercriminalité, cela pourrait avoir un impact négatif sur l'activité, la réputation, les revenus et les coûts du Groupe, et donc ses résultats.

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.

3.2.3.2 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. Le Groupe est actuellement visé par des enquêtes relatives à des questions antitrust dans le secteur du fret aérien et dans le secteur du transport de passagers.

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, suite à la campagne anti-corruption menée fin 2017, 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.

Pour plus de détails, *voir section 4.5.3*.

3.2.3.3 Risques concernant la performance opérationnelle et les clients

Description du risque

Pour nos clients, notre performance opérationnelle 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 perturbations 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, ce qui peut avoir un impact négatif sur la réputation du Groupe.

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. 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. En 2019, le nombre d'interruptions de service a fortement diminué tandis que la satisfaction des clients a connu une augmentation considérable (régularité, ponctualité, manutention des bagages, etc.).

3.2.3.4 Conditions de travail et développement du capital humain

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.

Les activités du Groupe pourraient, comme par le passé, être perturbées par des conflits sociaux tels que grèves, actions syndicales ou autres formes de mouvement social, qui pourraient également avoir un impact négatif sur les activités, la rentabilité et l'image du Groupe.

Principes et dispositif de gestion

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.

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 prévues 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. Réduire la distance entre direction et personnels est essentiel pour comprendre les besoins et les préoccupations des équipes, 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)*.

3.2.3.5 Plan de retraite

Description du risque

Au 31 décembre 2019, 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 pour l'exercice clos au 31 décembre 2019.

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 2019, 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, les sociétés du Groupe pourraient être impliquées dans des procédures judiciaires, administratives, pénales ou arbitrales, notamment en matière de responsabilité civile, de concurrence, de réclamation en matière de propriété industrielle, fiscale ou intellectuelle, ou en matière d'environnement et de discrimination. Pour certaines procédures, des demandes pécuniaires significatives ont été ou peuvent être déposées contre une ou plusieurs sociétés du Groupe. Le cas échéant, les provisions que le Groupe doit enregistrer dans ses états financiers pourraient ne pas être suffisantes, ce qui aurait un impact négatif important sur son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives. Au 30 juin 2019, le total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 412 millions d'euros *(voir Note 17 sur les états financiers consolidés intermédiaires résumés non audités du Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 2019)*.

De nouvelles procédures, issues de procédures existantes ou non, liées à des risques déjà identifiés par le Groupe ou à de nouveaux risques, pourraient être engagées contre une entité du Groupe. Si ces procédures devaient aboutir à un résultat défavorable, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

3.2.5 Risques de marché

3.2.5.1 Risques relatifs au prix du carburant

Description du risque

Au 31 décembre 2019, le groupe Air France–KLM présentait l'exposition carburant suivante sur la base des prix à terme au 31 décembre 2019 (62,90 dollars par baril pour 2020 et 58,90 dollars par baril pour 2021) :

(en millions de dollars US)	2020	2021
Dépense avant couverture	6 380	6 179
Pourcentage de couverture	59 %	26 %
Gain de couverture	(16)	3
Dépense après couverture	6 396	6 176

Sur la base des courbes à terme au 31 décembre 2019, une hausse de dix dollars par baril sur 2020 donnerait un prix moyen de 72,90 dollars par baril et entraînerait une hausse de la dépense carburant après couverture de 593 millions de dollars, soit une dépense totale de 6 989 millions de dollars pour le groupe Air France–KLM. Symétriquement, une baisse de dix dollars par baril sur 2020 donnerait un prix moyen de 52,90 dollars par baril et générerait une baisse de la dépense carburant après couverture de 566 millions de dollars, pour une dépense totale de 5 830 millions de dollars.

Principes et dispositifs de gestion

Les risques liés au prix du carburant avion sont couverts dans le cadre d'une stratégie de couverture définie par le « Risk Management Committee » (RMC) et approuvée par le Conseil d'administration.

La stratégie de couverture fixe à deux ans l'horizon des couvertures (24 mois roulants) et à 60 % le ratio de couverture cible au cours des trois premiers trimestres de la période, diminuant de 10 % chaque trimestre restant. 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 du Monitoring des risques, le Groupe assure 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.

3.2.5.2 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.

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 la maintenance 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 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 américain étant supérieur au montant de ses dépenses -dans les mêmes devises.

Ces expositions sont cependant nettement moins significatives que sur le dollar américain. Une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait pourtant un impact négatif sur les résultats financiers du Groupe.

Exposition d'exploitation

Exposition d'exploitation 2020 (« Risque de transaction »)

(en millions de devises au 31 décembre 2019)

	Dollar américain	Livre sterling	Yen
Position nette avant couverture	(2 862)	564	45 226
Couverture de change	1 673	(391)	(14 750)
Position nette après couverture	(1 189)	173	30 516

L'impact maximum pour 2020 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	(59)	1	2
Baisse de 10 % de la devise contre l'euro	94	(22)	(4)

Principes et dispositifs de gestion

La Gestion du Risque de change des filiales des compagnies aériennes du Groupe est centralisée au sein de chaque compagnie tandis que les risques de change liés aux investissements de la holding du Groupe sont gérés au niveau de la holding.

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.

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 sur une base trimestrielle.

Exposition d'investissement (« Risque de conversion »)

Description du risque

Les avions sont généralement payés en dollars américains. En conséquence, le Groupe est exposé à la hausse du dollar contre l'euro en matière d'investissements aéronautiques.

Les investissements nets en dollars américains dans le tableau ci-dessous reflètent les engagements contractuels au 31 décembre 2019.

(en millions de dollars)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investissements	(1 880)	(1 604)	(1 530)	(1 401)	(952)	(853)
Couverture de change	1 315	1 033	709	361	194	21
Ratio de couverture	70 %	64 %	46 %	26 %	20 %	2 %

Principes et dispositifs de gestion

La politique de couverture prévoit la mise en place d'une couverture progressive entre la date de commande des avions et équipements et leur livraison.

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.

L'exposition de la dette hors location opérationnelle sur les autres devises que l'euro porte essentiellement sur le yen (10%), le dollar américain (6 %), et le franc suisse (5 %).

Principes et dispositifs de gestion

Le risque de change sur la dette hors location opérationnelle (non-IFRS 16) est limité. Au 31 décembre 2019, 74 % 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.

3.2.5.3 Risques relatifs aux contreparties

Description du risque

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.

Principes et dispositifs de gestion

Les règles concernant la Gestion du Risque de contrepartie sont établies par le RMC et mises en application au sein des compagnies.

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.

3.2.5.4 Risques de financement

Stratégie de financement

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 réduire leurs bilans dans les années à venir et proposer en conséquence un volume plus restreint de crédit bancaire aux entreprises.

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 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 ;
- une émission d'environ 500 millions d'euros en mars 2019 d'obligations convertibles à échéance 2026.

Principes et dispositifs de gestion

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.

Face à ce risque, le Groupe se prépare en adaptant sa politique de financement :

- le recours systématique à des financements de marché *via* Air France – KLM ;
- diversification des structures de financement ;
- une diversification du nombre de contreparties bancaires ou financères.

3.2.5.5 Risques de liquidité

Description du risque

Au 31 décembre 2019, le Groupe disposait de lignes de crédit pour un montant total de 1 765 millions d'euros. Les deux lignes de crédit principales s'élèvent à 1,1 milliard d'euros pour la holding Air France-KLM et Air France, et à 665 millions d'euros pour KLM.

Dès le début de la crise sanitaire liée au virus COVID-19, le groupe Air France-KLM a mis en place des mesures, notamment d'économie, pour limiter l'impact du virus sur sa rentabilité et préserver sa viabilité financière. Dans ce cadre, le groupe Air France-KLM a tiré l'intégralité de sa ligne de crédit renouvelable (pour un montant total de 1,1 milliard d'euros et KLM tiré l'intégralité de sa ligne de crédit renouvelable pour un montant total de 665 millions d'euros. Le Groupe et ses filiales disposaient ainsi à la date du 12 mars de plus de 6 milliards d'euros de liquidités.

Avec la poursuite de la crise sanitaire, les conditions d'une reprise restent incertaines, à la fois sur les opérations aériennes du Groupe, mais plus globalement sur le calendrier du redressement économique et de la demande. De plus, dans un contexte de forte volatilité des marchés et compte tenu de la situation du groupe Air France-KLM les conditions de financement externe du Groupe pourraient être significativement plus difficiles que celles qu'il a pu connaitre dans le passé.

Au moment où le document d'enregistrement universel 2019 est finalisé, le 17 avril 2020, les meilleures estimations intégrant l'ensemble des mesures prises par le Groupe mettent en évidence qu'en l'absence de financements complémentaires un besoin de liquidité est attendu au troisième trimestre 2020.

Principes et dispositifs de gestion

Le groupe Air France-KLM, Air France et KLM, mènent des discussions approfondies avec leurs gouvernements respectifs et des institutions financières afin de disposer des ressources qui leur permettront de sécuriser et soutenir les niveaux de liquidités adéquats, par tous les moyens notamment dans le cadre de l'Encadrement Temporaire de la Commission Européenne relatif aux aides d'État publié le 19 mars 2020.

Cela étant, compte tenu des différentes options actuellement envisagées et de la qualité des discussions avec les deux États et les partenaires financiers, le groupe Air France-KLM est confiant de pouvoir obtenir les financements nécessaires pour faire face à l'ensemble de ses obligations financières à venir et lui permettre d'assurer la reprise de son activité au-delà de la crise actuelle.

3.2.5.6 Risques de taux d'intérêt

Description du risque

La dette financière est liée pour partie à des taux variables et s'expose donc à un risque de volatilité.

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 2,54 % au 31 décembre 2019 (contre 2,96 % au 31 décembre 2018).

Exposition aux taux d'intérêt

(en millions d'euros au 31 décembre 2019)

Actifs financiers à taux variable	1 352
Passifs financiers à taux variable	3 078
Exposition nette avant couverture	1 726
Couvertures	(1 417)
Exposition nette après couverture	309

L'exposition nette du Groupe aux taux d'intérêt s'élève à 309 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 3 millions d'euros.

Principes et dispositifs de gestion

L'exposition du taux d'intérêt reste limitée 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.

3.2.5.7 Risques sur actions

Description du risque

Au 31 décembre 2019, Air France–KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées de 433 millions d'euros, principalement constitué de 1,1% du capital d'Amadeus.

Air France–KLM a prorogé en novembre 2019 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. En novembre 2019, le Groupe a pris la décision de céder la totalité de ses actions Amadeus début 2020 ; pour protéger la valeur de cette valeur d'investissement jusqu'à la date de cession, le *collar* existant a été restructuré en une vente à terme à échéance janvier 2020.

Principes et dispositifs de gestion

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.

3.2.5.8 Risques de placement

Description du risque

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.

Principes et dispositifs de gestion

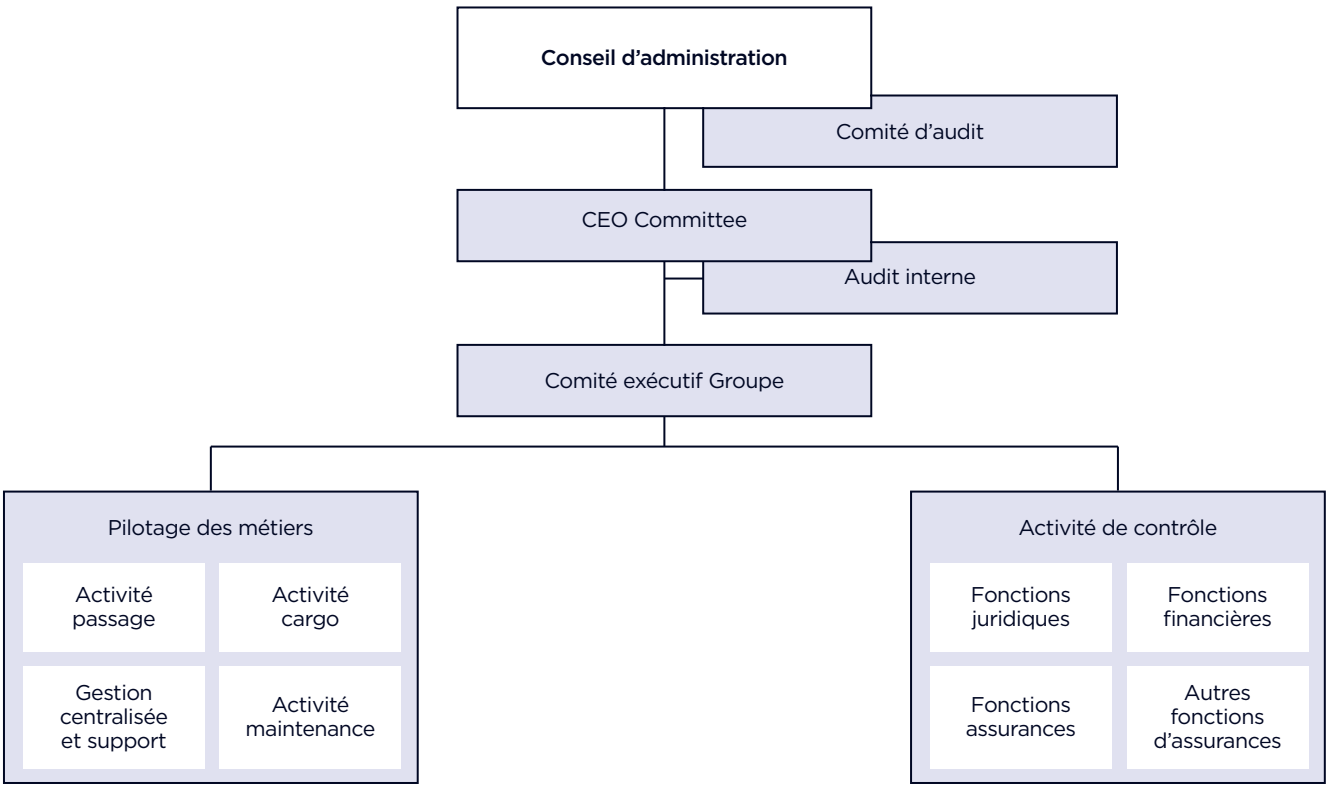
Une partie des liquidités de KLM est investie en devises sur des obligations libellées en devises étrangères et notées AAA ou AA+ de façon à réduire le risque de change sur la dette.

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 du groupe Air France-KLM a été mise en place et des Coordinateurs Contrôle interne ont été désignés dans chaque entité du Groupe.



Coordinateurs Contrôle interne

Coordination Contrôle interne

L'organisation au sein du Groupe, couvrant ses principales activités, peut être résumée comme suit : Passage (transport de passagers), Cargo et Maintenance. En raison de l'interdépendance de chacune des activités, cette organisation implique de nombreux processus transversaux (services d'ingénierie et de maintenance pour les avions passage comme cargo, services IT, etc.).

— Le Conseil d'administration est l'organe social qui détermine les orientations de l'activité du Groupe. À ce titre, le Conseil d'administration assure le bon fonctionnement du groupe Air France-KLM, en s'appuyant sur les conseils des comités consultatifs mentionnés au chapitre 2 ci-avant, *Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration* ;

— Le « CEO Committee » est composé des directeurs généraux d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM et du directeur financier d'Air France-KLM. Il est le principal organe de décision de la Direction Générale du Groupe et dispose des droits de gestion finale (sauf si l'approbation du Conseil d'administration d'Air France-KLM est requise) et de la responsabilité sur toutes les questions relatives aux fonctions et aux performances du Groupe et des compagnies aériennes, tout en respectant les accords, les engagements et les statuts existants des compagnies aériennes concernées. Il est notamment chargé de définir l'orientation stratégique du Groupe et des compagnies aériennes, et d'examiner en permanence les performances des compagnies aériennes et des fonctions du Groupe.

— Le Comité exécutif du Groupe (GEC) met en œuvre le plan d'action du Groupe, dans le cadre de la stratégie définie par le Conseil d'administration et le CEO Committee. En décembre 2019, le GEC était composé de douze membres (le Directeur général d'Air France-KLM, les directeurs généraux d'Air France et de KLM, et les neuf responsables des fonctions Groupe), plus un secrétaire du GEC. Le Comité se réunit toutes les deux semaines, en alternance entre Amsterdam et Paris. Ses compétences couvrent les domaines suivants : Finances du Groupe ; Secrétariat Général, Développement Durable et Communications ; Maintenance ; Cargo ; Systèmes d'Information ; Ressources Humaines ; Stratégie ; Commercial & Revenu.

— 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.

— 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. Les responsables de la conformité rendent compte aux organes de gouvernance compétents, tels que 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 fonctionnellement 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 mis en place 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 2019. Cette nouvelle charte a été revue 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, ISO 45001.

— **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 septième fois l'automne 2018 ;

— 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 a eu 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. Un plan d'action transverse et élargi est mis en œuvre, qui prend en compte les nouveaux textes législatifs sur le devoir de vigilance.Plus généralement un plan d'actions couvrant le suivi de l'activité de sous-traitance est déployé dans les différentes entités d'Air France et coordonné à un niveau corporate de façon transversale par des comités de pilotage dédiés.

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, éviter le développement 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 et est dirigée depuis le début 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 le groupe 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 et avec le moins de risques possibles.

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, de différents outils électroniques.

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 trimestriellement la performance achats et les évolutions aux DGAs Finance.

Les responsables de domaine Achats (PMTM Procurement management team meeting) se réunissent de façon régulière au sein de différentes structures pour développer des actions en commun et partager les meilleures pratiques.

Pour évaluer les risques liés à la durabilité (environnement, éthique, achats, social), les fournisseurs sont analysés et évalués par EcoVadis, une société mandatée par Air France – KLM, en mettant l'accent sur les segments à haut risque tels que la production dans les pays à bas coûts, et avec une exigence de score minimum. En outre, tous les fournisseurs sont tenus de respecter un code de conduite, reflétant les exigences de durabilité d'Air France – KLM.

Tous les nouveaux fournisseurs sont évalués sur leur niveau de risque financier sur la base de l'évaluation Dun & Bradstreet. Des stratégies de réduction des risques sont nécessaires pour les fournisseurs présentant un risque financier élevé.

Enfin, pour réduire les risques au niveau d'Air France – KLM, tous les contrats avec les fournisseurs comportent des clauses anti-corruption, de traitement des données personnelles et autres domaines de risques pertinents.

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 2019.

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, des modules de formation d'*e-learning* et des sessions de formation/information.

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) et le COBIT 5 (Objectifs de contrôle de l'information et des technologies connexes). Le référentiel COSO 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.

Le COBIT est basé sur cinq principes :

— évaluer, diriger et suivre ;

— aligner, planifier et organiser ;

— définir, acquérir et mettre en œuvre ;

— livrer, entretenir et accompagner ;

— surveiller et évaluer.

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 détaillant les contrôles et la séparation des rôles, suivie de tests d'existence et d'efficacité, a été mise en œuvre.

Les 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 2019.

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 (Group management report) qui synthétise les données d'activités, d'effectifs et financières clés des mois réalisés et des mois à venir afin de déterminer un point de sortie de l'exercice en cours, pour le Groupe, les deux sous-groupes ainsi que pour chaque métier, de même que pour les principaux éléments de *cash-flow*, de trésorerie et d'endettement.

Ce *reporting* mensuel Groupe (management report) est présenté au Comité exécutif Groupe par le Directeur général adjoint Économie et Finances du Groupe ou le contrôleur de gestion Groupe.

En outre, un rapport mensuel sur les principaux indicateurs de performance financière est communiqué aux membres du Conseil d'administration d'Air France – KLM.

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 156

4.1.1 Le modèle d'affaires du Groupe 156
4.1.2 Identification des enjeux clés pour construire des relations durables 156
4.1.3 La responsabilité d'entreprise au cœur de la stratégie 162

4.2 Ressources humaines 164

4.2.1 Conditions de travail et dialogue social 164
4.2.2 Développement du capital humain 167
4.2.3 Santé et sécurité au travail 168
4.2.4 Favoriser la diversité et l'égalité 170
4.2.5 Indicateurs sociaux du Groupe 174

4.3 Impacts environnementaux 181

4.3.1 Émissions de CO_2 182
4.3.2 Adaptation au changement climatique 185
4.3.3 Nuisances sonores et qualité de l'air 187
4.3.4 Déchets et économie circulaire 188
4.3.5 Biodiversité 190
4.3.6 Indicateurs environnement 192

4.4 Confiance client 201

4.4.1 Sécurité des opérations pour les parties prenantes 202
4.4.2 Confidentialité et protection des données 203
4.4.3 Accessibilité des produits et services 205

4.5 Éthique et conformité 206

4.5.1 Textes de référence du Groupe 206
4.5.2 Respect des droits humains 206
4.5.3 Éthique des affaires 207

4.6 Valeur sociétale 209

4.6.1 Développement local 209
4.6.2 Achats responsables 211
4.6.3 Suivi de la loi 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance 214

4.7 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 216

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 les informations portent sur un périmètre différent, le périmètre d'application est précisé 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

L'activité du Groupe relie les hommes, les économies et les cultures, et favorise la croissance économique et le progrès social. Le groupe Air France–KLM ambitionne de devenir un champion européen du transport aérien en Europe et l'un des plus puissants au monde pour ses salariés, clients et actionnaires, tout en assumant son rôle de pionnier de l'aviation durable. La sécurité aérienne est un impératif absolu, que le Groupe doit à ses clients et collaborateurs, et un engagement quotidien.

Le modèle de création de valeur d'Air France–KLM s'adresse à toutes les parties prenantes du Groupe, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, autorités, organisations institutionnelles et non gouvernementales ainsi qu'aux autres partenaires locaux. Dans le cadre de ses activités, le Groupe interagit avec diverses parties prenantes, tandis que ses activités et opérations ont des impacts multiples sur la Société (qualitatifs et quantitatifs). Le modèle de création de valeur présente les domaines d'impact de valeur du groupe Air France–KLM qui, grâce à ses atouts fondamentaux et à ses avantages concurrentiels uniques, permet de répondre aux enjeux sociétaux et durabilité.

4.1.2 Identification des enjeux clés pour construire des relations durables

Un dialogue permanent et une compréhension mutuelle des enjeux auxquels Air France–KLM et son environnement sont confrontés sont essentiels pour construire des relations de long terme avec les parties prenantes.

Dialogue avec les parties prenantes

Le Groupe accorde une grande attention aux attentes de ses parties prenantes, notamment ses clients, ses actionnaires, 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 régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs ;
- sessions de dialogue avec les parties prenantes ;
- 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), leur permettant d'exprimer tout commentaire et éventuel motif d'insatisfaction.

Le Groupe a réalisé en 2019 une nouvelle analyse de matérialité qui a permis de réévaluer les enjeux prioritaires pour l'activité du Groupe et de comparer les résultats avec ceux de l'analyse réalisée en 2017. Près de 130 000 parties prenantes ont été invitées à participer à cette enquête, avec un taux de réponse de près de 7 % : clients *corporate*, clients individuels nationaux et internationaux, 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 nouvelle analyse de matérialité a permis de démontrer que les enjeux considérés comme les plus importants pour le Groupe en 2017, le demeuraient en 2019, s'agissant notamment de la Satisfaction Client, de la Sécurité et la Sûreté des opérations et de la Performance financière. Les autres enjeux, tels le Développement de la flotte et les Émissions de CO_2, remontent fortement dans le classement et s'imposent dans le trio de tête. Les résultats détaillés soulignent que le Groupe et ses parties prenantes s'accordent sur la perception du caractère prioritaire de ces enjeux.

Dans le cadre de cette analyse, les parties prenantes ont également priorisé une liste d'enjeux stratégiques qui pourraient influer sur le développement du secteur à long terme. Parmi ceux-ci, l'acceptabilité des impacts environnementaux de l'aviation, l'utilisation de carburants alternatifs durables et la transparence sur les émissions de CO_2 se classent en tête.

Analyse des risques extra financiers

Le Groupe effectue tous les ans la revue de ses risques et opportunités extra-financiers. Les principaux risques environnementaux, sociaux et sociétaux résultant de ses activités sur l'ensemble de la chaîne de valeur ont été évalués pour établir une matrice des risques extra-financiers, qui fait apparaître comme les plus matériels en 2019 les risques suivants :

- émissions de CO_2 ;
- aviation durable (empreinte carbone, *catering* responsable, déchets cabine, solutions bas-carbone) ;
- pollution locale (nuisances sonores) ;
- impact du changement climatique sur les opérations aériennes ;
- conditions de travail et dialogue social ;
- consommation des ressources (consommation d'énergie et gestion des déchets) ;
- confidentialité des données ;
- attraction et rétention des talents ;
- acceptabilité mondiale et locale.

Les risques les plus importants concernent majoritairement les impacts environnementaux des opérations d'Air France – KLM. L'analyse illustre aussi la nécessité pour le Groupe de trouver des solutions innovantes pour réduire ses impacts et répondre à l'enjeu de l'acceptabilité de son développement. Pour ce qui concerne les principaux risques sociaux, les conditions de travail et le dialogue social apparaissent comme les plus matériels. Enfin, la protection des données reste en enjeu stratégique pour le Groupe. Ces résultats sont cohérents avec les résultats de la matrice de matérialité qui illustre la perception croisée des parties prenantes internes et externes et avec la stratégie développement durable développée par le Groupe.

Les 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.

Reporting des risques extra financiers du Groupe

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique ces enjeux, les risques associés, les opportunités et les politiques mises en œuvre pour en réduire les impacts, les indicateurs de performance, ainsi que la contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations unies :

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
Ressources humaines			
4.2.1 Conditions de travail et dialogue social (1) ODD 8	Risques : Négociations conflictuelles des accords de travail, conflits sociaux, grèves. Impacts potentiels sur l'engagement des collaborateurs, la qualité du service client, sur les opérations, sur la réputation du Groupe et son attractivité en tant qu'employeur. *Voir 3.2.3 Conditions de travail et développement du capital humain*	Favoriser un dialogue constructif et transparent, pour créer une confiance mutuelle, mener une politique fondée sur le respect des individus et la responsabilité envers les clients de manière confidentielle. Opportunités : Motivation et engagement des salariés.	Employee Promoter Score (EPS)

(1) Enjeu lié à un risque extra-financier important.

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
4.2.2 Développement du capital humain (1) **ODD 8**	Risques : Inadéquation entre compétences des salariés et besoins de l'entreprise, manque de ressources sur des qualifications spécifiques, difficulté à recruter et/ou à retenir des talents. Impacts potentiels sur la capacité à se développer, à se saisir de nouvelles parts de marché et à lutter contre la concurrence, et sur l'image de marque employeur. *Voir 3.2.3 Conditions de travail et développement du capital humain*	Offrir un programme de formation et de développement professionnel à chaque salarié, en lui donnant la possibilité d'apprendre et de développer des compétences. Opportunités : Attraction des talents, gestion des compétences et des qualifications en adéquation avec la stratégie à long terme.	Nombre d'heures de formation par salarié
4.2.3 Santé et sécurité au travail ODD 8	Risques : Situations de travail non sûres (sécurité et sûreté), accidents du travail (physiques et psychosociaux), affectations de la santé des salariés en lien avec les conditions de travail. Impacts potentiels financiers avec l'augmentation de coûts sociaux (absentéisme, perte de temps de travail, coûts de remplacement et d'assurance), la dégradation du service au client et de la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur.	Mettre en œuvre une approche volontaire et proactive pour prévenir les risques et protéger la santé et la sécurité des salariés c'est-à-dire les normes de sécurité en vigueur au sein des compagnies aériennes. Opportunités : Promotion d'une culture de la sécurité et de vigilance individuelle portée par tous les salariés.	Taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail
4.2.4 Favoriser la diversité et l'égalité ODD 5	Risques : Inégalité de traitement des salariés, discrimination dans les recrutements, la rémunération et le développement de carrière, pour tout motif inadéquat (sexe, âge, nationalité, orientation sexuelle, handicap, religion, appartenance ethnique, etc.). Impacts potentiels financiers avec l'augmentation de coûts sociaux (litiges, abstentéisme, démissions), diminution de la capacité d'innovation en raison du manque de diversité, dégradation de la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur.	Promouvoir la diversité, mettre en œuvre des processus assurant l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations. Opportunités : Motivation et engagement des salariés, diversité et inclusion pour une entreprise plus innovante et pour mieux refléter la société et les clients.	% de femmes dans les fonctions managériales

(1) Enjeu lié à un risque extra-financier important.

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
Environnement			
4.3.1 Émissions de CO_2 (1) ODD 13, 7, 9	Risques : Remise en cause de l'acceptablilité de la croissance du transport aérien pouvant conduire à la réduction des opérations et à des réglementations plus contraignantes. Attentes des clients et pression croissante de la société civile pour la réduction des impacts environnementaux. Impacts potentiels financiers avec l'augmentation de coûts opérationnels (nouvelles procédures…) et de compensation pouvant engendrer une distorsion de concurrence entre compagnies. Baisse de la demande de la part des clients. Dégradation de l'image de l'entreprise et du secteur tout entier. *Voir 3.2.2 Acceptabilité de la croissance du transport aérien*	Mettre en œuvre des politiques de réduction des émissions de CO_2 des opérations aériennes et des opérations au sol. Définir des objectifs de réduction ambitieux à horizon 2030. Proposer des solutions de compensation. Opportunités : Modernisation de la flotte avec l'entrée d'avions plus performants (réduction de la consommation de carburant), transition énergétique des engins de pistes électriques. Contribution au développement d'énergies bas carbone en soutenant le développement d'une filière de production de carburants alternatifs durables. Gain de part de marché en répondant aux attentes des clients individuels et corporate. Des partenariats pour développer des solutions innovantes en vol et au sol.	Efficacité carbone par passager kilomètre Émissions de CO_2 des opérations au sol
4.3.2 Adaptation au changement climatique (impacts opérationnels) (1) ODD 13	Risques : Perturbations des opérations en raison d'événements climatiques extrêmes plus fréquents (orages, tempêtes, innondations, neige, canicules…). Dégradation du service au client. Impacts potentiels opérationnels et financiers liés aux annulations de vols, retards et réacheminements. Coûts supplémentaires liés à la maintenance et à la protection des actifs, indemnisation des passagers. *Voir 3.2.2 Changement climatique*	Mettre en œuvre une politique de sécurité des opérations et des procédures opérationnelles et commerciales pour garantir aux clients la continuité de service, dans les meilleures conditions. Opportunités : Développement d'un réseau équilibré. Mise en œuvre d'une politique de Recovery différentiante pour les clients.	
4.3.3 Nuisances sonores et qualité de l'air (1) ODD 9	Risques : Remise en cause de l'acceptablilité de la croissance du transport aérien pouvant conduire à des réglementations plus contraignantes et à la limitation des opérations. Impacts potentiels opérationnels et financiers avec la mise en œuvre de nouvelles réglementations et procédures. *Voir 3.2.2 Acceptabilité de la croissance du transport aérien*	Poursuivre un dialogue constant avec les représentants des associations de riverains des aéroports et mettre en œuvre des procédures de moindre bruit. Opportunités : Modernisation de la flotte avec l'entrée d'avions plus performants et moins bruyants.	Empreinte sonore

(1) Enjeu lié à un risque extra-financier important.

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
4.3.4 Déchets et économie circulaire (1) ODD 12	Risques : Remise en cause de l'acceptabilité de la croissance du transport aérien pouvant conduire à des réglementations plus contraignantes sur la gestion des ressources et des déchets. Impacts potentiels opérationnels et financiers avec la mise en œuvre de nouvelles procédures, impacts sur l'image responsable du Groupe. *Voir 3.2.2 Acceptabilité de la croissance du transport aérien*	Développer une politique visant à réduire, recycler et valoriser les déchets. Opportunités : Répondre aux attentes des clients et des personnels en réduisant le gaspillage et en recyclant les déchets.	Déchets non-recyclés
4.3.5 Biodiversité	Risques : Impact du transport aérien sur la biodiversité lié aux effets du changement climatique induit par les émissions de CO_2 qu'il génère. Impacts potentiels financiers avec l'augmentation de coûts opérationnels (nouvelles procédures…) et de compensation pouvant engendrer une distorsion de concurrence entre compagnies. Baisse de la demande de la part des clients. Dégradation de l'image de l'entreprise et du secteur tout entier.	Proposer aux clients des solutions de compensation et soutenir des projets environnementaux. Opportunités : Des partenariats pour développer des solutions innovantes en vol et au sol.	
Confiance client			
4.4.1 Sécurité des opérations pour les parties prenantes ODD 12	Risques : Perte de confiance des clients dans la capacité du Groupe à assurer leur sécurité tout au long du voyage (Sécurité Des Vols, sécurité alimentaire, santé…). Impacts financiers potentiels liés à la perte de part de marché et à la concurrence. *Voir 3.2.2 Risques liés à la sécurité aérienne*	Assurer la sécurité et la santé de toutes les parties prenantes (clients, salariés et partenaires) tout en améliorant l'expérience client tout au long de son voyage. Opportunités : Fidélité client fondée sur la confiance portée aux activités du Groupe.	Net Promoter Scores (NPS)
4.4.2 Confidentialité et protection des données (1) ODD 12	Risques : Perte de confiance des clients dans la capacité du Groupe à protéger et à assurer la confidentialité de leurs données personnelles Impacts financiers potentiels liés à la perte de part de marché et à la concurrence. *Voir 3.2.3 Risques liés à la sécurisation des données*	Mettre en œuvre des politiques de protection des données et des systèmes informatiques, et assurer la confidentialité des données personnelles Opportunités : Fidélité client fondée sur la confiance portée aux activités du Groupe.	

(1) Enjeu lié à un risque extra-financier important.

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
4.4.3 Accessibilité des produits et services ODD 12	Risques : Perte de confiance des clients dans la capacité du Groupe à assurer l'accès à ses produits et services, à tous ses clients, tout au long du voyage. Impacts financiers potentiels liés à la perte de part de marché et à la concurrence. Impact réputationnel sur l'image responsable du Groupe.	Proposer des services d'assistance aux passagers handicapés ou à mobilité réduite. Opportunités : Gain de parts de marché et fidélité client fondée sur la confiance portée aux activités du Groupe. Contribution à une société plus inclusive.	
Éthique			
4.5.2 Respect des droits humains	Risques : Non-respect des libertés fondamentales et de réglementations sociales en tant qu'employeur et au travers de la supply chain. Impacts financiers potentiels (amendes substantielles, procédures judiciaires), sur la réputation du Groupe.	Mettre en œuvre des politiques visant à assurer le respect des libertés fondamentales et la conformité de toutes les activités du Groupe. Mettre en œuvre une politique d'achats responsables. Opportunités : Image et réputation d'entreprise responsable	
4.5.3 Éthique des affaires	Risques : Non-respect de réglementations (lois sur la concurrence, lois anticorruption, fiscalité), sanctions commerciales ou réglementations en matière de contrôle des exportations, en raison du comportement contraire à l'éthique de la part des salariés. Impacts financiers potentiels (amendes substantielles, procédures judiciaires), sur la réputation du Groupe. *Voir 3.2.3 Non-respect des réglementations*	Mise en œuvre d'un dispositif visant à assurer la conformité de toutes les activités, et politique de prévention des pratiques déloyales auprès des salariés, au travers de formations et d'actions de sensibilisation. Opportunités : Image et réputation d'entreprise responsable	Taux de réalisation de la formation *e-learning* sur la prévention de la corruption

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
Valeur sociétale			
4.6.1 Développement local [1] **ODD 8**	Risques : Remise en cause du développement du Groupe sur les territoires en raison de réglementations locales et nationales plus contraignantes. Impacts potentiels financiers avec l'augmentation de coûts opérationnels pouvant engendrer une distorsion de concurrence entre compagnies. *Voir 3.2.2 Acceptabilité de la croissance du transport aérien*	Contribuer au développement local en créeant des emplois directs et indirects et de l'activité autour de hubs et sur tous les territoires desservis par le Groupe. Opportunités : Favoriser l'acceptabilité du développement des activités.	
4.6.2 Achats responsables ODD12	Risques : Rupture majeure de la supply-chain en raison du non-respect ou d'atteinte grave aux conditions de travail (santé et sécurité), aux droits humains (travail forcé, travail des enfants), à l'environnement (pollution) ou à la corruption. Impacts financiers potentiels (amendes substantielles, procédures judiciaires), sur la réputation du Groupe. *Voir 3.3.2 Éléments fondamentaux du Contrôle interne en place dans le Groupe*	Mettre en œuvre une politique d'achats responsables inscrivant les principes de responsabilité sociétale dans les relations avec les fournisseurs, en renforçant la maîtrise des risques éthiques, sociaux, environnementaux et de la *supply-chain*. Opportunités : Dialogue avec les fournisseurs sur les enjeux du développement durable, mise en œuvre de solutions innovantes	% de fournisseurs ayant signé la charte de Développement durable Nombre de fournisseurs évalués par Ecovadis

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.

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 ;
- au sein du Conseil d'administration, le Comité Développement Durable et Conformité, créé en 2018, a pour mission de l'assister dans la revue des politiques, en émettant des recommandations et en s'assurant de la prise en compte des enjeux liés au développement durable dans la définition de la stratégie du Groupe ;
- le Comité exécutif du Groupe 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. La Secrétaire générale du Groupe est chargée du développement durable et de la conformité ;
- chez Air France, la politique Développement durable est pilotée par la Directrice générale adjointe en charge du Secrétariat général, membre du Comité exécutif d'Air France, soutenue par le Comité développement durable d'Air France, constitué de membres du Comité exécutif d'Air France, qui guide et s'assure de la progression de la stratégie et des efforts mis en œuvre en matière de développement durable. Chez KLM, ce rôle est assuré par la Directrice Juridique, Directrice générale adjointe responsable du Corporate Center et membre du Comité exécutif de KLM, soutenue par le Conseil de développement durable de KLM, qui guide et s'assure de la progression de la stratégie et des efforts mis en œuvre en matière de développement durable ;
- les directions « Environnement et développement durable » d'Air France et « Sustainability Office » de KLM sont chargées de proposer et mettre en œuvre la stratégie de développement durable.

(1) Enjeu lié à un risque extra-financier important.

La rémunération de Benjamin Smith, Directeur général du groupe Air France–KLM, intègre des critères liés aux enjeux extra-financiers et au développement durable, tant dans la part variable annuelle que dans la part variable de la rémunération long-terme *(cf. section 2.5.2)*. Les mêmes critères de développement durable sont également intégrés dans la part variable de la rémunération d'Anne Rigail, Directrice générale d'Air France, et de Peter Elbers, Directeur général de KLM.

Engagements

Le Groupe assume ses responsabilités en tant qu'employeur et intègre son engagement d'entreprise citoyenne, responsable et innovante 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 développement durable d'Air France–KLM s'inscrit dans le respect des droits fondamentaux tels que définis par les grands principes internationaux : la déclaration universelle des droits de l'Homme, la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail et les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

Conformément à son engagement auprès du Global Compact 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 significativement aux Objectifs de Développement Durable qui sont dans sa sphère d'influence.

Évaluations extra-financières

Les performances extra-financières d'Air France–KLM sont évaluées chaque année, notamment par les agences RobecoSAM, CDP, Vigeo Eiris, Sustainalytics, et ISS-ESG.

En 2019, pour la 15e année consécutive, le Groupe est intégré dans les indices Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI World et DJSI Europe). De plus, le Groupe a retrouvé sa position de leader du secteur « Compagnies aériennes », qu'elle a obtenue treize fois en quinze ans.

Le CDP a attribué au Groupe le score B- (Management level) pour le questionnaire Climate Change Supplier Engagement Rating. L'agence de notation ISS-ESG a attribué le statut « Prime » à Air France–KLM : le Groupe est la seule compagnie aérienne figurant dans le classement annuel ISS ESG 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

Dans sa déclaration de performance extra-financière, le Groupe a fait le choix de reporter sur les enjeux qu'il considère comme importants au regard de son analyse des risques extra-financiers, de son activité et des attentes de ses parties prenantes, ainsi que des obligations réglementaires.

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 Perspectives stratégiques 1.2.3 Le modèle de création de valeur d'Air France–KLM
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 à 4.6 Ressources humaines, Impacts environnementaux, Confiance client, Éthique et conformité, Valeur sociétale

4.2 RESSOURCES HUMAINES

Les salariés d'Air France-KLM, présents partout dans le monde, sont le principal atout du Groupe ; ils donnent vie aux marques du Groupe dont ils sont le visage auprès de leurs clients. Grâce à leur engagement collectif et à leur professionnalisme, le Groupe est en mesure d'offrir à ses clients des services hauts de gamme et un parcours attentionné, favorisant des relations durables tout en opérant ses activités de manière efficace et sûre.

Air France-KLM vise à devenir l'une des meilleures entreprises où il fait bon travailler, en créant un environnement sûr et motivant pour ses salariés, avec l'ambition d'atteindre des niveaux de premier plan pour l'Employee Promoter Score (EPS). Le Groupe continue à investir dans le développement du capital humain et dans la formation pour développer le niveau de compétence des salariés, leur donner davantage d'autonomie et leur permettre d'aller au-devant des attentes des clients.

La relation qui relie le groupe Air France-KLM à ses collaborateurs repose sur quatre valeurs : la confiance, le respect, la transparence et la confidentialité.

Indicateurs de performance clés	Définition	Résultats	
Employee Promoter Score (EPS)	Variation annuelle de l'EPS mesuré auprès des salariés Air France et KLM entre juillet et décembre 2019	2018 ND[1]	2019 +15 %
Pourcentage de femmes exerçant des fonctions managériales		2018	2019
	Personnel au sol (10 % des postes à plus forte responsabilité)	32 %	33 %
	Pilotes (Commandant de Bord)	5,1 %	5,2 %
	Personnel navigant commercial (Chef de cabine)	65,4 %	65,5 %
Nombre d'heures de formation par salarié	Nombre d'heures de formation par salarié consolidé pour le groupe Air France-KLM	2018 39,7 heures	2019 40,4 heures

Voir la Note méthodologique sur le *reporting* des indicateurs sociaux section 4.2.5.4.
(1) ND : non disponible.

4.2.1 Conditions de travail et dialogue social

Contexte et stratégie

En tant que compagnie aérienne, la réussite et la croissance 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 2019 a été marqué par une confiance retrouvée entre les partenaires sociaux et la direction. Toutes les négociations se sont déroulées dans un climat de respect, de transparence, de confidentialité et de confiance. En termes de stratégie et de portefeuille de marques (Air France, KLM, Transavia), les ambitions du Groupe ont été discutées et partagées au sein du groupe Air France. Dans un objectif de simplification, les marques Joon et Hop! ont été abandonnées, en intégrant Joon dans Air France et en renommant HOP! en Air France HOP!.

Le Groupe entend préserver la cohésion en favorisant un dialogue social constructif et transparent et en poursuivant une stratégie RH fondée sur le respect réciproque et la responsabilité vis-à-vis de ses salariés. 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 entités ou les pays justifient une gestion distincte des politiques RH.

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 CGE s'est réuni à trois reprises en 2019 pour deux réunions plénières ordinaires et une réunion extraordinaire présidées par le Directeur général adjoint des Ressources Humaines d'Air France-KLM.

Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM, a assisté à la réunion qui s'est tenue en avril. Et dans le cadre du CGE, le Comité stratégique du Groupe s'est réuni quatre fois pour débattre des orientations stratégiques du Groupe avec le Directeur général.

En 2019, Benjamin Smith (Directeur général d'Air France-KLM), Pieter Elbers (Directeur général de KLM) et Anne Rigail (Directrice générale d'Air France) ont rencontré régulièrement les salariés des différents sites pour dialoguer sur des sujets d'actualité.

Chez Air France, KLM et Transavia, l'Expérience Salarié est un élément clé de la stratégie RH en 2019 et pour les années à venir. « Ce sont nos salariés qui offrent l'expérience client » et c'est grâce à cela que l'entreprise peut surpasser ses concurrents. Avec

l'Employee Promoter Score (EPS) comme indicateur commun d'engagement et de performance, les managers dialoguent avec leurs équipes pour répondre à leurs besoins, savoir ce qui les motive et augmenter ainsi leur implication.

La feuille de route est définie dans un Plan de vol *(« Flight Plan »)* global incluant notamment un engagement permanent pour le développement du personnel, le soutien aux initiatives, la promotion de l'esprit d'équipe et le renforcement du niveau de motivation.

Pour mesurer l'engagement des salariés, Air France et KLM ont recours à l'EPS, l'équivalent interne du *Net Promoter Score* qui mesure la satisfaction client. Dans les deux entreprises, un panel tournant de salariés est interviewé chaque semaine pour savoir s'ils recommanderaient Air France ou KLM en tant qu'employeur auprès de leur famille et amis. Les résultats sont partagés avec tous les salariés.

Air France et KLM ont aligné leurs méthodes de distribution et de calcul de l'EPS en juillet 2019.

En 2019, l'EPS des salariés de KLM a augmenté de 9 points (passant de +61 en 2018 à +70). L'EPS des salariés d'Air France a augmenté de 28 points au second semestre 2019, après l'introduction de l'outil EPS en juillet 2019. Transavia Pays-Bas suit également l'évolution du score EPS qui s'est accru de 44 points en 2019.

L'EPS consolidé au niveau du Groupe s'est accru de 15 % entre juillet et décembre 2019.

L'EPS peut également être utilisé en équipe pour faciliter le dialogue : en 2019, 534 sondages EPS ont été soumis aux équipes KLM avec un taux de réponse de 67,1 %. Des sondages EPS ont également été introduits pour les équipes commerciales d'Air France – KLM à l'international.

Air France

Suite à la nouvelle structure de gouvernance et aux nominations de Benjamin Smith et d'Anne Rigail, les négociations avaient abouti à la signature d'un accord sur les augmentations de salaires fin 2018, et à un apaisement des relations sociales. En 2019, le dialogue social a été plus serein et s'est poursuivi avec la signature de plus de 25 conventions collectives couvrant toutes les catégories de personnel.

L'année a aussi été marquée par la tenue des élections professionnelles en mars qui, pour la première fois, ont eu lieu par vote électronique, et par la création de nouveaux organes représentatifs conformément à la loi Macron. Le Comité Social et Économique et la Commission Santé et Sécurité au Travail ont remplacé les anciens organes, le Délégué du Personnel (DP), le Comité d'établissement (CE) et le Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT). Un accord spécifique fixant les modes de fonctionnement et les ressources, notamment avec la mise en place de représentants locaux, a été signé au printemps.

Ce changement majeur dans le paysage RH concernant l'organisation des instances représentatives n'a pas empêché les négociations de se dérouler comme prévu. L'agenda RH a été dûment suivi et a permis de présenter les projets de l'entreprise au Comité Social et Économique Central (CSEC) et aux Comités Sociaux et Économiques des Établissements (CSEE).

Chez Air France, l'Expérience Salarié est une priorité stratégique pour accompagner la transformation nécessaire de l'entreprise.

En 2019, différentes initiatives ont d'ailleurs participé de son amélioration. En voici quelques exemples :

— deux mille salariés d'Air France ont été invités à participer à la deuxième édition des Journées Citoyennes (1 000 salariés en 2018) au cours desquelles ils ont consacré une journée de travail à différentes associations humanitaires et écologiques ;

— le programme d'intrapreneuriat s'est poursuivi pour la deuxième année consécutive avec la sélection de quatre projets ;

— des semaines thématiques dédiées à des sujets variés – nouvelles technologies, la Digital Factory, Santé et Sécurité, Learning Week, Développement durable – ont été organisées sur les différents sites d'Air France.

KLM

KLM a renouvelé les conventions collectives des pilotes, du personnel commercial navigant et du personnel au sol. Ces conventions, qui expiraient en juin 2019, seront en vigueur jusqu'au 28 février 2022. Les deux conventions collectives pour les personnels au sol et pour les pilotes ont été signées, et les négociations menées pour la convention collective des personnels navigants commerciaux sont achevées. En janvier 2020, KLM a également signé un accord avec les personnels navigants commerciaux.

En 2019, le Comité d'entreprise de KLM a tenu ses élections triennales, suivies d'une réunion d'installation du nouveau Comité d'entreprise le 1er juin.

Un accord a également été signé par le Comité d'entreprise et le Conseil d'administration de KLM sur la manière de moderniser la participation des salariés au sein de KLM.

KLM NV a trois régimes de retraite et trois fonds de pension aux Pays-Bas pour les pilotes, le personnel navigant commercial et le personnel au sol. Les fonds de pension des pilotes et du personnel navigant commercial ont été dé-risqués en 2017 (système à cotisations définies). Le fonds de pension pour le personnel au sol reste un système à prestations définies. De plus, en 2019, une étude a été menée pour dé-risquer le plan de retraite du personnel au sol. En 2020 débuteront les négociations avec les syndicats pour rechercher un accord sur un système à cotisations définies.

Entre temps, le gouvernement néerlandais a annoncé la mise en place d'un nouveau système de retraite pour 2022 basé sur une provision de pension indépendante de l'âge et dégressive. Il s'agit d'une réforme majeure qui aura des répercussions sur les trois régimes de retraite.

La nouvelle approche de KLM pour porter le développement durable à l'échelle de l'organisation a également permis l'idéation pour faire de KLM un employeur plus accueillant et plus inspirant qui offre des opportunités de développement professionnel diverses. L'objectif est de stimuler le personnel et de faciliter les activités lui permettant de découvrir et de développer ses talents pour qu'il puisse faire de meilleurs choix dans un environnement en constante évolution.

Quelques exemples :

— WhatsUpp est un outil qui facilite le dialogue au sein des équipes et aide à déterminer les actions pour améliorer l'expérience salarié (autonomisation) ;

— des événements pour les salariés à l'échelle de l'entreprise et dans les directions pour créer des expériences individuelles mémorables. Par ailleurs, le travail des équipes a été salué à travers la remise de plusieurs prix dans des catégories telles que l'innovation, l'expérience client, et la diversité et l'inclusion ;

— des processus simplifiés pour faciliter la vie quotidienne des salariés.

Emploi et mobilité

Air France – KLM

En matière de ressources humaines, l'employabilité et la mobilité professionnelle sont des priorités.

Les effectifs d'Air – France KLM doivent être en adéquation avec l'emploi d'aujourd'hui, mais aussi avec celui de demain. Les changements démographiques, la numérisation, l'évolution des marchés du travail et les nouvelles technologies dans l'industrie du transport aérien poussent l'entreprise à préparer ses salariés à s'adapter à ces changements. Une planification stratégique combinée à une approche RH et business se concentre sur les perspectives d'effectifs et les différents scénarios possibles pour l'avenir, tout en fournissant des solutions sur la mobilité, l'employabilité, la recherche et la fidélisation du personnel, et la gestion des effets de la transformation numérique.

Air France

Chez Air France, les recrutements en CDI se sont poursuivis en 2019, notamment pour le personnel au sol, les profils opérationnels, le personnel navigant commercial et les pilotes. Un nombre élevé de personnels navigants commerciaux a été recruté, ainsi que des mécaniciens et quelques profils d'experts. Dans les fonctions support, la priorité est donnée à la mobilité interne.

L'approche proactive de l'entreprise en matière de stages s'est poursuivie avec l'augmentation du taux de recrutement d'alternants.

Les initiatives en matière de développement de carrière, dont la reconnaissance des compétences des salariés par le biais du dispositif de validation des acquis de l'expérience, le recrutement interne, le recrutement externe à travers des actions en faveur des jeunes locaux, les initiatives de promotion de l'insertion professionnelle et la politique de promotion du maintien dans l'emploi des salariés souffrant de handicap, illustrent également l'engagement d'Air France en tant qu'employeur responsable.

Enfin, l'exercice a été marqué par la mise en place d'un Plan de Départ Volontaire proposé aux salariés des escales de province et d'une partie du Commercial France ; 297 demandes de départ ont été approuvées. Les départs sont échelonnés entre novembre 2019 et mars 2020.

En 2019, Air France est classée en tête des entreprises de transport par le baromètre Epoka – Harris Interactive qui met en exergue les entreprises les plus crédibles en matière de communication secteur par secteur. Air France est également classée dans le top 10 du classement Universum 2019 qui mesure l'attrait des entreprises pour les étudiants et les jeunes diplômés des écoles de commerce et d'ingénieurs.

KLM

En 2019, KLM a été confrontée à de nombreux changements internes et externes. Face à l'augmentation des postes à pourvoir et dans un marché du travail très tendu, l'entreprise a néanmoins pu embaucher près de 2 000 nouvelles recrues. La stratégie de recrutement a été revue pour mieux affronter ces changements. Un exemple est la mise en œuvre de procédures spécifiques dans les campagnes de recrutement pour favoriser une main-d'œuvre plus diversifiée et une culture d'entreprise inclusive.

L'ambition de KLM étant d'être un employeur attractif sur un marché du travail ultra compétitif, l'entreprise se donne les moyens d'offrir une expérience mémorable aux candidats pour attirer les meilleurs talents et atteindre ainsi son objectif, à savoir créer une expérience client optimale. Elle a donc mis en place une série d'initiatives en 2019 dont l'introduction de campagnes de marque employeur et de recrutement (en particulier dans l'informatique, le numérique, les données, les technologies), la création d'un nouveau site dédié à l'emploi pour les meilleurs talents, le recrutement dans des groupes cibles spécifiques adaptés à la transformation agile du personnel au sol, la mise en œuvre de procédures visant la diversité et l'inclusion et le programme Flex Talent pour attirer et retenir les meilleurs talents temporaires (flexibles).

Pour le personnel navigant, la plateforme en ligne baptisée MyJourney a été lancée. Elle permet à chacun, grâce aux informations disponibles sur les talents et les opportunités, de faire des choix de carrière éclairés (près de 1 400 analyses de talents et de carrières effectuées).

KLM a été élu Employeur le plus attractif des Pays-Bas pour les professionnels hautement qualifiés par le magazine Intermediair et Randstad Employer Brand Research l'a désigné numéro un dans le secteur commercial. En septembre 2019, le site Monsterboard a décerné à KLM le prix Monster Studios Movie dans la catégorie du meilleur Storytelling.

Le KLM Transition Center vise à aider les salariés dont les emplois ont été supprimés à trouver de nouveaux postes au sein de KLM ou en externe. Depuis sa création en juin 2016, l'entreprise a accompagné 683 salariés dans leur recherche. 552 collaborateurs ont trouvé un nouvel emploi en interne (52 %) ou en externe (48 %).

4.2.2 Développement du capital humain

Contexte et stratégie

La gestion des compétences contribue à l'engagement des salariés et par conséquent à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Des programmes de formation sont créés afin de donner aux salariés l'opportunité d'apprendre et de se développer. Dans la mesure du possible, des programmes de formation conjoints sont organisés de manière transversale entre domaines ou entités pour différents groupes cibles afin d'échanger les expériences et apprendre les uns des autres. En 2019, des travaux préparatoires ont été menés pour développer un nouveau système de gestion de la formation qui sera utilisé par différentes entités et permettra de gérer le développement de nouvelles compétences au sein du Groupe de manière standardisée.

En 2019, un paysage numérique renouvelé, soutenu par un nouveau système de gestion de l'apprentissage (LMS) pour Air France et KLM, a été développé et devrait être lancé début 2020. Air France et KLM ont mené ce projet ensemble pour créer un système commun tout en gardant leur singularité. Le nouveau LMS améliorera l'expérience utilisateur et pourra aider les salariés à se développer à travers une expérience d'apprentissage personnalisée, en sus de la formation plus formelle (conformité). Il est une condition préalable très importante à la formation continue : soutenir et encourager les salariés en leur offrant des opportunités de développement pertinentes, personnalisées et faciles d'accès.

Mesures et performance

Formation continue

Air France – KLM

Le Groupe a poursuivi sa politique en faveur de la formation : le nombre d'heures de formation par salarié s'est accru, passant de 39,7 heures en 2018 à 40,4 heures en 2019. Cette augmentation s'explique notamment par le développement de la plateforme de formation en libre-service My Learning chez Air France et chez KLM.

Le programme de développement de l'excellence commerciale pour Air France et KLM est un exemple de formation continue. Après avoir proposé des programmes de formation en présentiel aux responsables de comptes au niveau global, une boîte à outils a été créée pour leur permettre de se développer dans leur vie professionnelle quotidienne et d'aller plus loin dans leur parcours. Cette boîte à outils, développée en étroite coopération avec les équipe Sales Excellence et Ressources humaines d'Air France et de KLM, offre de nombreux exercices intéressants et inspirants (sur douze sujets différents) pour aider à mettre en pratique ce qui a été appris lors des sessions de formation en présentiel. Des exercices individuels, entre pairs et en groupe, ont également été imaginés pour en apprendre davantage sur le métier et en synergie avec ses collègues.

Air France

Plus de 95 % des salariés ont suivi une formation en 2019.

Des modalités d'accès à la formation ont été développées telles que 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 2019, 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 fait 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 2019, 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 s'adressant à tous les niveaux et à tous les métiers de l'entreprise.

L'accompagnement des mobilités, des reconversions professionnelles et des besoins de professionnalisation est aussi une priorité.

KLM

Depuis 2018, tous les personnels au sol ont la possibilité de consacrer 1,93 % de leur salaire annuel à leur développement professionnel pour soutenir la formation continue. Le budget a été porté à 3 % pour les années 2020 et 2021 et passera à 2 % à partir de 2022.

Au sein de la division KLM Ground Services, la formation traditionnelle en présentiel a été remplacée par le KLM Ground Services Training Center, un centre de formation ultra-moderne au sein du Regional Training Center (ROCvA) de Hoofddorp, où des technologies comme la réalité virtuelle et la vidéo immersive sont déployées pour former le personnel à des postes dans les services Stationnement, Bagages et Passagers. Chaque année, les espaces de simulation du centre de formation permettent de former plus rapidement 1 000 nouveaux embauchés sous contrat temporaire.

En collaboration avec le MBO Airport College, KLM propose également des programmes de formation/reconversion professionnelle pour les salariés dotés d'une vaste expérience professionnelle mais n'ayant jamais eu la possibilité d'obtenir un diplôme. Au cours des cinq dernières années, plus de cinq cents salariés KLM en activité ont obtenu un diplôme professionnel reconnu au niveau national dans le cadre de ce programme « d'apprentissage tout au long de la vie ». En 2019, le programme a également été étendu aux nouveaux embauchés sous contrat temporaire afin de renforcer leur position sur le marché du travail après leurs missions au sein de l'entreprise.

Développement du leadership, des talents et des performances

Air France – KLM

En 2019, Air France et KLM sont passées d'une gestion des talents exclusive (vis-à-vis d'une sélection de salariés ciblés) à une gestion des talents inclusive (chaque collaborateur est un talent qui doit se voir donner l'opportunité de développer ses compétences) en utilisant une grille de développement des talents, créée conjointement par les deux compagnies, et par la mise en œuvre de stratégies et d'actions de développement conjointes.

Air France

Air France propose des programmes Talent et leadership, comme la formation et le coaching « Femmes de Talent » qui a pour objectif de permettre à des femmes à fort potentiel d'évoluer dans l'entreprise et d'occuper des postes à haute responsabilité, des programmes financiers conjoints avec HEC pour les futurs managers, ou encore les programmes « Focus on the Future » pour aider les talents à se projeter dans l'avenir de l'entreprise.

Air France développe depuis quelques années le coaching et le mentorat à différents niveaux de l'entreprise et accompagne les salariés dans des formations diplômantes.

En 2019, Air France a démarré les évaluations individuelles des cadres supérieurs. Elles marquent le point de départ des programmes de développement individuels destinés à accompagner la transformation d'Air France et elles se poursuivront en 2020.

KLM

Dans un souci de transition de la gestion de la performance au développement de la performance, KLM a modifié sa vision et adopté une approche tournée vers l'avenir qui s'articule autour des points suivants : finalité, connexion et appréciation des talents.

Les équipes discutent régulièrement de leurs objectifs et de ceux de l'entreprise, des contributions de chacun et de la direction à suivre. En termes de performance individuelle, KLM met l'accent sur le talent et le développement de l'expertise et des compétences afin d'atteindre un niveau de performance élevé dans les fonctions et activités exercées aujourd'hui et dans l'avenir. L'objectif consiste à permettre aux collaborateurs de découvrir leurs talents et leur potentiel de croissance individuelle, et de maximiser ainsi la contribution de chacun aux résultats de l'entreprise.

Dans le cadre de sa stratégie RH, axée sur la diversité et l'inclusion, le développement et le leadership, KLM a lancé en 2019 un programme de développement du leadership pour les cadres supérieurs (niveau exécutif).

Ce programme comprend une évaluation individuelle pour tous les cadres dirigeants et un diagnostic de la culture actuelle de KLM, suivis de séances de feedback et de programmes de développement pour améliorer le leadership relationnel. KLM a décidé d'étendre l'évaluation du développement aux futurs cadres.

Parallèlement au développement du leadership chez les cadres dirigeants, KLM a élaboré un programme de leadership pour les managers de tous niveaux, partie intégrante du *KLM Compass*, qui a pour ambition d'aider les managers à créer une culture de l'apprentissage et de la collaboration.

4.2.3 Santé et sécurité au travail

Contexte et stratégie

Pour le groupe Air France – KLM, la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail est une priorité majeure qui ne souffre aucun compromis. Toute personne travaillant pour ou avec le groupe Air France – KLM a droit à un environnement de travail garantissant sa santé et sa sécurité, et prenant en compte son bien-être physique et mental. À cette fin, une politique proactive visant à prévenir les risques et les maladies professionnelles a été déployée.

Mesures et performance

Le groupe Air France – KLM mesure et reporte chaque année les indicateurs liés à la santé et à la sécurité au travail : absentéisme, nombre d'accidents au travail, taux de fréquence et taux de gravité des accidents au travail *(voir sections 4.2.5.2 et 4.2.5.3)*.

Air France

Gestion de la santé, de la sécurité et de la qualité de vie au travail

La politique d'Air France en matière de santé, sécurité et qualité de vie au travail (formalisée en 2012) a été révisée en 2018. Elle s'articule autour de cinq thèmes prioritaires :

- prévenir les accidents graves ;
- renforcer la conformité et le respect des règles ;
- développer les démarches ergonomiques ;
- améliorer la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux ;
- structurer et organiser des mesures de prévention autour d'un pilotage déployé de manière transversale.

Le pilotage et la coordination des réseaux santé, sécurité et qualité de vie au travail par la division Santé, Sécurité et Qualité de vie au travail au sein des RH, qui compte des représentants dans toutes les entités, assure le déploiement coordonné de la politique, des actions et des objectifs visés et favorise l'échange des meilleures pratiques, des actions prioritaires et des investissements. L'analyse accidentologique permet d'ajuster la politique et les actions destinées à protéger la santé et la sécurité des personnes. Le suivi des indicateurs garantit l'adaptation continue des initiatives.

Depuis 2013, les secteurs d'activité de l'entreprise ont développé leur approche des référentiels de management de la Santé et de la Sécurité afin de gagner en cohérence tout en respectant les spécificités des différentes activités. En 2020, un référentiel commun à tous les secteurs d'activité sera progressivement déployé pour gagner en lisibilité et renforcer la culture de la sécurité avant tout, conformément aux exigences opérationnelles de l'entreprise.

La sécurité sanitaire et la qualité de vie au travail sont une préoccupation permanente des managers et un sujet régulièrement abordé à travers du suivi des indicateurs clés de performance obligatoires lors des réunions du Comité exécutif et des Comités de Direction. Pour mobiliser et sensibiliser les collaborateurs, des contrôles de terrain sur les questions de sécurité sont régulièrement effectués par les responsables d'entités. La sécurité sanitaire et la qualité de vie au travail sont également incluses dans les évaluations du personnel.

L'ensemble de ces mesures a permis à Air France d'enregistrer des progrès significatifs en 2018, avec une baisse sensible des taux de fréquence et de gravité des accidents du travail. Cependant les indicateurs ne montrent pas les améliorations attendues pour 2019. Les accidents du travail restent donc un point de vigilance majeur pour l'entreprise.

Prévention des risques liés à la santé et à la sécurité et qualité de vie au travail

Afin d'améliorer les conditions de vie au travail et le bien-être des collaborateurs, des programmes d'actions sont menés dans tous les métiers d'Air France. Le but de cette approche est d'augmenter la motivation du personnel en réduisant le stress induit par le travail.

Un certain nombre d'actions et de programmes ont été déployés, en particulier le télétravail, le temps partiel et l'aide à la parentalité (livret parentalité) pour favoriser un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Par ailleurs, afin d'accompagner plus efficacement les salariés confrontés à des difficultés personnelles ou professionnelles, Air France met à leur disposition un réseau d'assistants sociaux qui, par ailleurs, gèrent également un programme de dons de congés. En 2019, leur expertise s'est renforcée avec trois jours de formation pour compléter leurs connaissances sur le thème des aidants et concevoir les bases d'une communication efficace avec l'ensemble des collaborateurs et plus particulièrement avec ceux confrontés à ce problème (brochures d'information, action collective, forum, etc.).

La division Ressources Humaines a également lancé un programme de sensibilisation et de formation des managers pour :

— sensibiliser aux comportements addictifs et améliorer les connaissances dans ce domaine ;

— prévenir les risques liés à l'incivilité pour le personnel en contact avec les clients et accompagner les victimes de telles incivilités ;

— communiquer sur les cas internes d'incivilité et prévenir les risques de harcèlement moral ou sexuel ;

— favoriser le dialogue sur les charges de travail et les pratiques de connexion-déconnexion.

En termes de mesures préventives, des journées d'information sont régulièrement organisées en collaboration avec les équipes de santé et la mutuelle de l'entreprise. Le personnel peut ainsi rencontrer des professionnels (posturologue, spécialiste du sevrage tabagique, dermatologue, etc.), participer à des ateliers et bénéficier d'un accompagnement personnalisé en fonction des résultats des tests. Des journées de sensibilisation sont également organisées pour prévenir les risques professionnels plus spécifiques tels que le paludisme, l'otalgie, le travail de nuit, les horaires de roulement, etc.

Enfin, pour améliorer le suivi des risques, l'évaluation des risques professionnels se fait désormais *via* un outil commun qui garantit la cohérence et la visibilité des risques identifiés dans chaque unité opérationnelle et permet de déployer ensuite des mesures de prévention.

Air France poursuit également ses efforts de prévention en améliorant son processus de gestion des risques *via* l'élaboration d'une méthodologie adaptée, la consolidation de son processus consistant à tirer les enseignements de l'expérience et le renforcement des normes professionnelles en matière de zones à risque.

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 de procédures : le Système de management intégré de la sécurité (ISMS). 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 et prédictive, des risques afin de maintenir le taux d'accidents et d'incidents en dessous d'un niveau acceptable.

Plusieurs initiatives ont été organisées par les divisions et l'ISSO, une organisation centrale indépendante relevant directement du Chief Operating Officer, pour promouvoir un mode de vie et un environnement de travail sains. L'ISSO a organisé plusieurs réunions d'information sur des sujets tels que la fatigue et les risques psychosociaux au travail. Par ailleurs, un module d'*e-learning* sur la fatigue s'adressant aux pilotes et au personnel navigant est accessible en ligne.

En 2019, les actions de sensibilisation à la sécurité se sont poursuivies autour des quatre thématiques phares au sein de KLM : *Challenge, Be Fit, Reporting et Just Culture*. Conformément aux directives de l'ISSO, la communication, la sensibilisation et la formation ont été renforcées. Des boîtes à outils et des vidéos ont été créées pour accompagner les managers et leurs équipes sur des sujets tels que le *reporting*, les demandes SIRA (Safety Issue Risk Analyses) et Just Culture.

Une nouvelle application de *reporting* sur la sécurité pour le personnel au sol a été lancée. Celle-ci facilite la remontée d'informations sur les situations peu sûres. Son utilisation a contribué à une augmentation de 40 % du nombre de rapports comparé à 2018. La culture du *reporting*, par ailleurs déjà excellente au sein de KLM, a été considérablement améliorée et permet à la compagnie d'être plus proactive et prédictive, dans la réduction des risques.

KLM a également mis en place une boîte à outils *Just Culture* avec vidéos, évaluations et études de cas à des fins de formation et d'inspiration. Le programme de formation ISMS a été étendu avec une nouvelle formation pour les coordinateurs et le déploiement global de la formation *Just Culture* grâce à la boîte à outils Just Culture.

En 2018, un processus structuré de révision et de mise en œuvre de la politique de sécurité et de santé au travail (ARBO) a été défini. Conformément aux objectifs de KLM pour 2019, dix politiques de sécurité au travail (ARBO) ont été rédigées incluant les dispositions et plans de mise en œuvre recommandés. Huit politiques ARBO ont déjà été approuvées par le Safety Review Board et par le Comité d'entreprise de KLM, et adoptées par le Conseil d'administration de KLM.

Afin de poursuivre la mise en œuvre de ces politiques et de réduire les risques de sécurité et de santé au travail, une équipe d'experts a été constituée au cours de l'été pour accompagner les managers et leurs services dès l'automne 2019 et garantir ainsi la bonne application des mesures de réduction des risques professionnels. Cette équipe soutient également les efforts des divisions pour assurer un environnement de travail sûr et sain. Ce soutien se poursuivra en 2020.

En 2019, KLM a lancé un programme de running qui encourage les salariés à pratiquer une activité physique sur leur lieu de travail et aux alentours (course à pied, marche, yoga et boot camp). Plusieurs *master classes* sur la nutrition, la respiration et la concentration sont également proposées. L'événement marquant de l'année fut le Centennial Run, la course à pied organisée pour fêter le 100e anniversaire de KLM, à laquelle 1 500 salariés ont participé. Le parrainage de la KLM Urban Trails Series aux Pays-Bas permet également la participation de nombreux salariés de KLM.

Afin d'être productif, au travail et en dehors, il est essentiel de prendre soin de sa santé. C'est donc dans cette optique qu'en février 2019 KLM a présenté le portail MyHealth, un espace où l'ensemble des salariés peuvent trouver des informations complètes sur la vitalité et la santé. Plus de 1 100 salariés y ont d'ailleurs réservé un programme d'essai. En outre, un projet pilote d'ateliers et de coaching a été lancé sur une plateforme e-santé.

Les premiers pas vers une entreprise non-fumeurs ont été franchis. Les zones fumeurs au Siège de KLM ont été supprimées et les zones fumeurs restantes sur les sites KLM seront supprimées au cours des prochaines années.

KLM a également poursuivi le programme « Perte de poids » pour accompagner les salariés vers un mode de vie plus sain. En 2019, plus de 200 salariés y ont participé, perdant ainsi du poids et recouvrant une bonne condition physique.

L'un des principaux objectifs du centre d'expertise Réintégration est de repenser et de simplifier le processus d'arrêt de travail. En mettant en œuvre un outil numérique (Verea), KLM offre aux salariés et aux managers un soutien optimal, à commencer par des groupes pilotes sélectionnés en 2019 et un déploiement ultérieur prévu en 2020.

4.2.4 Favoriser la diversité et l'égalité

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 humains.

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.

Air France–KLM est convaincu qu'un effectif diversifié et inclusif a un impact positif sur la performance de l'organisation et continue donc à soutenir toutes les formes d'actions pour favoriser l'égalité des chances, l'égalité entre les hommes et les femmes, les réseaux LGBTI, l'insertion 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 handicapées.

Mesures et performance

Égalité des chances

Air France–KLM

L'entreprise s'est fixé pour objectif d'atteindre la parité au sein du Comité exécutif du Groupe. Concrètement, en cas de recrutement et/ou de nomination de nouveaux membres et de candidats à compétences égales, la préférence est donnée aux femmes. En 2019, le Comité exécutif du Groupe comptait 33 % de femmes, contre 27 % en 2018.

En 2019, le taux de femmes exerçant des fonctions managériales s'est accru pour toutes les catégories de personnel : personnel au sol (33 % de femmes parmi les 10 % des postes à plus forte responsabilité contre 32 % en 2018), pilotes (5,2 % de femmes Commandant de Bord contre 5,1 % en 2018), personnel navigant commercial (65,5 % de femmes Chef de cabine contre 65,4 % en 2018).

Air France–KLM a poursuivi sa politique de promotion de la diversité et réitéré la nécessité de lutter contre toutes les formes de discrimination en mettant l'accent sur le pouvoir de la diversité et de l'inclusion à travers des interventions coordonnées et une intensification de son engagement. Les entreprises diversifiées et inclusives attirent plus de talents, sont davantage axées sur le client, enregistrent un niveau d'engagement plus élevé chez leurs salariés, prennent de meilleures décisions et sont plus innovantes et créatives. Tous ces facteurs sont essentiels à l'ambition commune que se sont fixée les deux compagnies en termes d'égalité des chances et de lutte contre les préjugés et les discriminations.

Air France

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. 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.

Le réseau interne Women For Tomorrow (WoTo), dont le but est de renforcer la reconnaissance des femmes au sein du Groupe, compte actuellement 600 membres. L'exercice 2019 a été marqué par des groupes de travail, des rencontres avec des contributeurs externes, des ateliers et le lancement du site woto-airfrance.com. Air France est également membre du réseau externe Elles Bougent dont les marraines font découvrir aux jeunes femmes les métiers d'ingénieures et de techniciennes. Ces marraines ont notamment participé à une opération d'envergure au salon aéronautique Paris Air Show 2019 qui a mobilisé plus de 200 jeunes filles.

Enfin, au printemps 2019, Air France a organisé un Rainbow Morning avec plus de 200 salariés et sept associations LGBT lors de la Journée mondiale de lutte contre l'homophobie et la transphobie. À cette occasion, Anne Rigail, directrice générale d'Air France, a signé la charte d'engagement LGBT+ de l'association L'Autre Cercle. Air France a également renouvelé son partenariat avec l'association Personn'Ailes pour les personnels LGBT et Gay Friendly de la compagnie qui ont participé à la Marche des Fiertés à Paris. L'entreprise a aussi apporté son soutien à la Journée mondiale de lutte contre le sida.

Air France soutient 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.).

KLM

En matière de gouvernance, la Diversité et l'Inclusion (D&I) sont devenues une partie intégrante du programme de transformation et donc un sujet stratégique pour le Conseil d'administration de KLM. Dès 2018, un Cercle de la diversité composé de membres du Comité exécutif de KLM, de représentantes du réseau *Women on Board* et d'ambassadeurs internes est devenu responsable de l'élaboration et de l'exécution d'une stratégie affirmée pour 2019. Le cercle D&I est une structure de gouvernance qui continuera d'exister en 2020.

En mars 2019, le Directeur général de KLM a signé la Charte Talent to the Top, un manifeste visant à augmenter le nombre de femmes aux postes de direction. La Charte contribue à orienter la politique de diversité de l'entreprise et à engager un dialogue constructif. Elle contient des lignes directrices et des accords qui aident KLM à œuvrer pour des résultats durables et efficaces. Chaque année, les avancées de KLM sont analysées sur la base de six critères : leadership, stratégie et interventions, gestion des ressources humaines, communication, connaissances, et compétences et climat de travail. Ils permettent de structurer la stratégie et la gouvernance de KLM.

Les objectifs D&I quant au pourcentage de femmes aux postes de direction ont été intégrés dans le Plan de vol *(« Flight Plan »)* global de KLM, devenant ainsi la responsabilité de toutes les divisions. Fin 2019, KLM avait atteint tous les objectifs, les femmes occupant 27 % des postes de direction. KLM a également lancé un programme de leadership féminin pour soutenir le développement personnel et professionnel de quatorze femmes hautement qualifiées. En 2020, un autre groupe de douze femmes intégrera ce programme.

Des tableaux de bord basés sur les données RH ont été conçus pour contrôler le nombre de promotions ainsi que les entrées et sorties d'hommes et de femmes. Dans l'ensemble, *KLM Compass* relie l'objectif de l'entreprise à un ensemble de valeurs et montre qu'il est nécessaire d'atteindre l'équilibre dans les comportements étiquetés masculins et féminins aux postes de direction et dans la composition des équipes.

Le réseau féminin *Women on Board* et le réseau LGBTI *Over the Rainbow* travaillent en étroite collaboration avec le Cercle Diversité et Inclusion. *Over the Rainbow* a mis l'accent sur la sensibilisation et l'amélioration de la discussion. Le réseau *Women on Board* organise des événements inspirants (auquel les hommes peuvent assister) donnant aux femmes des opportunités de se rencontrer et d'apprendre les unes des autres. En 2019, *Women on Board* comptait plus de 1 000 femmes issues de toutes les divisions et de tous les niveaux au sein de KLM. Ces réseaux internes, qui soutiennent la diversité et l'inclusion des femmes et des personnes LGBTI, ont organisé plusieurs événements en 2019 :

— dans le cadre de la conférence internationale annuelle Workplace Pride sur le thème de la durabilité inclusive, KLM a accueilli 300 visiteurs venus des quatre coins du monde. Workplace Pride est une organisation à but non lucratif dédiée à l'amélioration des conditions de travail des salariés LGBTI à l'échelle mondiale ;

— cinquante ans après Stonewall, KLM a organisé un vol spécial Fierté composé d'un équipage entièrement gay ;
— KLM a participé à l'Indice de référence mondial de l'association néerlandaise Workplace Pride. Il a montré que KLM, en progressant de 18 points, faisait partie des entreprises ayant le plus évolué. KLM a également atteint le top 3 de Network pour les meilleures pratiques liées à la stratégie de l'entreprise et au parrainage du Comité exécutif.

Politique handicap

Air France

Depuis près de 30 ans, Air France mène une politique volontariste sur l'emploi et l'insertion professionnelle des salariés en situation de handicap. Cette politique est fondée sur des accords inter-catégories de trois ans. Le 13 novembre 2019, la Directrice Générale d'Air France, Anne Rigail, a signé le Mandat pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique, aux côtés d'une centaine de grandes entreprises françaises, réaffirmant ainsi l'engagement d'Air France à soutenir un projet sociétal.

En 2018, le taux d'emploi des travailleurs handicapés d'Air France (incluant à la fois les emplois directs et les emplois indirects en ayant recours aux entreprises du secteur protégé) a dépassé le seuil légal de 6 % pour s'établir à 6,68 %, avec 1 950 salariés handicapés présents dans l'entreprise.

En 2019, Air France a continué de recruter du personnel en situation de handicap dans toutes les directions de l'entreprise. Il a également assuré le maintien de l'emploi du personnel handicapé grâce à plus de 250 programmes de soutien et l'adaptation des postes et des conditions de travail.

Dans le cadre de sa politique de responsabilité sociétale, l'entreprise soutient plusieurs initiatives en faveur des jeunes en situation de handicap pour faciliter leur accès à la formation et à l'emploi. Ainsi, dans le cadre de Tous en Stage, Air France a accueilli 25 adolescents en situation de handicap en stage d'expérience professionnelle. Air France est également partenaire d'associations comme Tremplin et Arpejeh.

Air France continue de faire appel aux services d'entreprises et d'organismes du secteur de l'emploi adapté et protégé, les dépenses confiées à ce secteur s'élevant à un peu plus de 20 millions d'euros en 2019.

Des actions de sensibilisation sont menées tout au long de l'année. En mai 2019, les initiatives DuoDay ont permis aux salariés d'accueillir une personne handicapée pendant une journée pour s'informer sur son métier mais aussi changer leur perception du handicap. Des actions de sensibilisation à la surdité ont été organisées. Air France a également participé à la Semaine européenne de l'emploi des personnes handicapées, avec notamment des événements et activités dans les différentes divisions en coopération avec les représentants de Diversity Handicap, les médecins du travail, les assistants sociaux et les associations, et la signature d'un partenariat avec la championne de tennis handisport Emmanuelle Morch.

KLM

Afin de repenser et de simplifier le processus d'arrêt de travail, KLM a mise en place un outil numérique (Verea) pour offrir aux collaborateurs et aux managers un accompagnement optimal. En 2019, dans le cadre d'un projet pilote, Verea a été mis à la disposition de groupes sélectionnés, l'objectif à plus long terme étant d'étendre l'utilisation de l'outil à l'ensemble des managers, salariés et personnels de KLM.

En 2019, la recherche d'une solution alternative pour les personnes n'ayant pas pu retrouver leur emploi d'origine en raison d'un handicap a atteint un taux de réussite significativement plus élevé. Cela signifie non seulement des postes appropriés au sein de KLM, mais également un redéploiement de salariés handicapés en externe. Ce succès est dû au soutien des agents de réintégration et à un meilleur programme d'accompagnement avec différents prestataires afin de permettre une meilleure adéquation sur le marché du travail.

Chez KLM, conformément à la loi néerlandaise, les salariés jouissent des mêmes droits sur le lieu de travail. Il est interdit de différencier les salariés sur la base d'un handicap ou d'une maladie chronique. Seules les personnes souffrant d'un handicap ou d'une maladie les empêchant d'accomplir efficacement leur travail peuvent se voir refuser un poste, notamment si la santé ou la sécurité est un problème majeur. Il incombe également à l'employeur de vérifier qu'une personne handicapée peut effectuer le travail en aménageant les tâches ou l'environnement de travail.

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			
	2017	2018	2019	19/18 en %
Effectifs en équivalents temps plein au 31/12	**80 595**	**81 527**	**83 097**	**1,9 %**
Périmètre du *reporting* social	**96 %**	**98 %**	**97 %**	**- 1 %**
Effectifs totaux par tête (CDI et CDD) [1]	**87 312**	**88 888**	**90 386**	**+ 1,7 %**
Personnel au sol	53 185	53 985	**54 342**	+ 0,7 %
Personnel navigant commercial	25 859	26 153	**26 684**	+ 2,0 %
Personnel navigant technique	8 268	8 750	**9 360**	+ 7,0 %
Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI)	**82 283**	**83 994**	**85 442**	**+ 1,7 %**
Embauches en contrat à durée indéterminée au 31/12 [2]	2 815	4 153	**4 384**	+ 5,6 %
Embauches en contrat à durée déterminée Au 31/12 [3]	6 289	5 920	**5 858**	- 1,0%
Nombre de départs total au 31/12 [4]	10 156	10 535	**8 842**	- 16,1 %
dont licenciements (y compris économiques)	247	337	**476**	+ 41,2 %
Part des femmes au 31/12 [5]	45,3 %	45,3 %	**45,1 %**	- 0,4 %
Pourcentage de l'effectif à temps partiel au 31/12	29,7 %	29,7 %	**29,9 %**	+ 0,7 %
Effectifs par âge au 31/12				
≤ 29 ans	7 501	9 091	**10 275**	+ 13,0 %
Entre 30 et 39 ans inclus	17 145	16 246	**15 585**	- 4,1 %
Entre 40 et 49 ans inclus	32 348	31 758	**31 003**	- 2,4 %
De 50 ans et plus	30 318	31 793	**33 523**	+ 5,4 %
Effectifs par zone géographique au 31/12				
Europe (hors France et Pays-Bas)	3 041	3 373	**3 116**	- 7,6 %
Amérique du Nord et Amérique du Sud	1 560	1 634	**1 848**	+ 13,1 %
Caraïbes – Océan indien (y compris DOM) [6]	718	711	**695**	- 2,3 %
Asie – Pacifique	1 645	1 625	**1 654**	+ 1,8 %
Afrique – Moyen-Orient	1 170	1 167	**1 061**	- 9,1 %
Pays-Bas	30 217	30 600	**31 609**	+ 3,3 %
France Métropole	48 961	49 778	**50 403**	+ 1,3 %
Formation				
Nombre d'heures de formation par salarié [7]	ND*	39,7	**40,4**	+ 1,8 %

(a) Groupe Air France : Air France et filiales d'Air France.
Filiales d'Air France : Barfield, Blue Connect, Bluelink, Bluelink International CZ, CRMA, Hop!, Sodexi et Transavia France.
(b) Groupe KLM : KLM et filiales de KLM.
Filiales KLM : Cygnific, KLM UK Engineering, KLM Cityhopper BV, Transavia Pays-Bas, KLM *Catering* Services Schiphol BV et Int. Airline Services.
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) : Voir Note méthodologique.
ND* : non disponible.

Groupe Air France [a]				Groupe KLM [b]			
Groupe Air France		dont Air France		Groupe KLM		dont KLM	
2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
51 707	52 512	44 728	45 850	29 818	30 568	23 147	23 597
99 %	99 %	100 %	97 %	97 %		100 %	
54 959	55 292	48 124	48 791	33 929	35 094	28 344	29 157
34 693	34 413	30 903	30 427	19 292	19 929	15 868	16 309
15 147	15 461	13 311	14 147	11 006	11 223	9 517	9 583
5 119	5 418	3 910	4 217	3 631	3 942	2 959	3 265
52 280	52 951	45 819	46 734	31 714	32 491	27 265	27 741
3 241	3 077	1 687	2 410	912	1 307	629	940
4 085	4 341	3 021	3 460	1 835	1 517	798	1 075
8 223	6 971	5 899	5 131	2 312	1 871	1 239	1 186
246	393	92	179	91	83	32	44
45,5 %	45,2 %	45,9 %	45,9 %	45,2 %	45,0 %	44,4 %	43,9 %
21,6 %	21,2 %	23,1 %	22,6 %	42,9 %	43,5 %	44,0 %	44,2 %
5 366	5 990	3 911	4 833	3 725	4 285	2 203	2 598
9 714	8 723	7 694	6 986	6 532	6 862	5 125	5 477
22 028	21 726	19 881	19 637	9 730	9 277	8 517	8 097
17 851	18 853	16 638	17 335	13 942	14 670	12 499	12 985
2 071	1 802	1 120	991	1 302	1 314	891	883
1 194	1 416	1 194	975	440	432	436	431
662	649	661	648	49	46	49	46
542	411	541	411	1 083	1 243	733	700
724	618	724	618	443	443	443	443
52	46	52	46	30 548	31 563	25 728	26 601
49 714	50 350	43 832	45 102	64	53	64	53
38,9	42,4	37,1	41,5	41,0	37,2	36,2	39,3

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]

	2018	2019	19/18
Absentéisme [1]			
Pour maladie	3,80	**3,56**	- 6,3 %
Pour accident de travail	0,71	**0,67**	- 5,6 %
Maternité	0,44	**0,34**	- 22,7 %
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail [2]	2 148	**2 214**	+ 3,1 %
Nombre de décès dus à un accident du travail [2]	0	**5**	
Taux de fréquence AT [3]	*29,94 %*	***30,34 %***	*+ 1,3 %*
Taux de gravité AT [3]	*0,92 %*	***0,89 %***	*- 3,3 %*
Handicapés [5]			
Nombre de salariés handicapés	1 971	**1 950**	- 1,1 %
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année	42	**40**	- 4,8 %
Chiffre d'affaires généré avec le secteur adapté *(millions d'euros)*	19	**20**	+ 5,3 %
Accords collectifs	**40**	**48**	**+ 20,0 %**

(a) Les données italiques ne concernent qu'Air France Métropole et DOM.

Filiales Air France

	2018	2019	19/18
Périmètre de *reporting* sur l'ensemble des filiales du groupe Air France	**89 %**	**90 %**	**+ 1,1 %**
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail [2]	627	**391**	- 37,6 %
Nombre de décès dus à un accident du travail [2]	0	**0**	+ 0 %
Taux de fréquence AT [3]	58,1 %	**39,5 %**	- 31,9 %
Taux de gravité AT [3]	1,38 %	**1,2 %**	- 35,5 %
Handicapés [5]			
Nombre de salariés handicapés	141	**128**	- 9,2 %
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année	6	**1**	- 83,3 %
Accords collectifs	**38**	**24**	**- 36,8 %**

(1) (2) (3) (4) (5) : Voir Note méthodologique.

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]

	2018	2019	19/18
Absentéisme [1]			
Pour maladie	6,86 %	**6,23 %**	- 9,2 %
Pour accident de travail	0,11 %	**0,11 %**	0 %
Maternité	0,37 %	**0,35 %**	- 5,4 %
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail [2]	169	**155**	- 8,3 %
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	**0**	
Taux de fréquence AT [3]	**3,75 %**	**3,36 %**	**- 10,4 %**
Taux de gravité AT [3]	0,20 %	**0,19 %**	- 5,0 %
Handicapés [5]			
Nombre de salariés handicapés	791	**799**	1,0 %
Accords collectifs	**3**	**2**	**- 33,3 %**

(a) KLM : Les données concernent KLM hors personnel à l'international.

Filiales KLM

	2018	2019	19/18
Périmètre de *reporting* sur l'ensemble des filiales KLM	**87 %**	**87 %**	**+ 0 %**
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail [2]	75	**50**	- 33,3 %
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	**0**	+ 0 %
Taux de fréquence AT [3]	6,56 %	**4,4 %**	- 32,9 %
Taux de gravité AT [3]	0,35 %	**0,22 %**	- 37,1 %
Handicapés [5]			
Nombre de salariés handicapés [6]	89	**62**	- 30,34 %
Accords collectifs	**7**	**5**	**- 28,6 %**

(1) (2) (3) (4) (5) (6) : 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 2019, 97 % 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 2019 sont : Barfield Inc., Blue Connect, Bluelink, Bluelink International CZ, CRMA, HOP, Sodexi et Transavia France, représentant 90 % des effectifs des filiales du groupe Air France ;

— les filiales de KLM consolidées pour l'exercice 2019 sont : Cygnific, KLM UK Engineering, KLM Cityhopper, Transavia CV, KLM *Catering* Services et Int. Airline Services représentant 87 % des effectifs des filiales du groupe KLM.

En 2019, Barfield Inc a été intégrée au périmètre *reporting* des filiales d'Air France.

La filiale Joon a disparu mais tous ses effectifs ont été intégrés dans les effectifs Air France : les salaries anciennement sous contrat Joon et ayant rejoint les effectifs Air France sont comptabilisés dans les embauches Air France. Les personnes n'ayant pas intégré Air France ne sont pas comptées dans les sorties.

Le périmètre *reporting* des filiales de KLM n'a pas évolué par rapport à 2019 : 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 2019, 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 – Définitions des indicateurs de performance clés et commentaires sur l'évolution des indicateurs sociaux

Définitions des indicateurs de performance clés

Employee Promoter Score (EPS)

Périmètre : Air France et KLM (salariés sous contrat français ou néerlandais).

L'EPS est le taux de recommandation d'Air France et de KLM comme employeur par leurs salariés. Depuis juillet 2019, chaque semaine, un échantillon tournant de 1500 salariés représentatif de tous les métiers d'Air France et de KLM répond par mail à la question : « Dans quelle mesure, recommanderiez-vous à quelqu'un de votre entourage de travailler chez Air France/chez KLM ? », par l'attribution d'une note de 0 à 10. L'EPS correspond à la différence entre le pourcentage des salariés promoteurs (notes 8 à 10) et le pourcentage de salariés détracteurs de la marque employeur (notes 0 à 5).

L'indicateur mesuré est la variation annuelle de l'EPS consolidé pour Air France–KLM. Pour 2019, le résultat est le pourcentage de variation entre juillet 2019 et décembre 2019.

Pourcentage de femmes exerçant des fonctions managériales (personnel au sol, pilotes, personnel navigant commercial)

Périmètre : Effectifs d'Air France et de KLM (exprimés en « tête »), en contrat à durée indéterminée et à durée déterminée inscrits et payés au 31 décembre de l'année de référence.

L'indicateur mesuré est le pourcentage de femme parmi les trois catégories de personnel :

Personnel au sol : pourcentage de femmes parmi les 10 % plus élevés niveaux de cadres. Le pourcentage de femmes est calculé en cumulant tous les niveaux de cadres, classés par ordre hiérarchique décroissant, jusqu'à ce que le seuil de 10 % de l'effectif salarié total d'Air France et de KLM soit atteint. Pour ce dernier niveau de cadre, la totalité de l'effectif est pris en compte.

Pilotes : pourcentage de femmes parmi les pilotes exerçant des fonctions managériales (Commandant de Bord).

Personnel navigant commercial : pourcentage de femmes parmi les personnel navigant commercial exerçant des fonctions managériales (Chef de cabine).

Nombre d'heures de formation

Voir ci-dessous Formation – Note 7.

Commentaires sur l'évolution des indicateurs sociaux

Tableau « Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France – KLM »

Ce tableau présente les indicateurs relatifs aux effectifs, embauches, départs, à la part des femmes et au pourcentage des effectifs travaillant à temps partiel. Ces indicateurs sont consolidés au niveau groupe Air France – KLM.

Les notes ci-dessous renvoient aux références des tableaux des indicateurs sociaux (paragraphe 4.2.1).

Effectif

Note 1 : Il s'agit des effectifs du Groupe (exprimés en « tête »), en contrat à durée indéterminée (CDI) et à durée déterminée (CDD), inscrits et payés au 31 décembre de l'année de référence.

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.

Cette année, les données Transavia Pays-Bas sur ce thème n'ont pas pu être intégrées dans les indicateurs sociaux du Groupe.

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.

— Filiales KLM

Note 3 : Cette année, les données Transavia Pays-Bas sur ce thème n'ont pas pu être intégrées dans les indicateurs sociaux du Groupe.

Départs dont licenciements

— Filiales KLM

Note 4 : Cette année, les données Transavia Pays-Bas sur ce thème n'ont pas pu être intégrées dans les indicateurs sociaux du Groupe.

Part des femmes – Organisation du temps de travail

Note 5 : Ces indicateurs permettant d'évaluer la proportion des femmes par rapport à la main-d'œuvre et la part des employées à temps partiel intègrent tant les employés en CDI qu'en CDD au 31 décembre de l'année considérée.

Effectifs par zone géographique au 31/12

Note 6 : En 2019, les effectifs du groupe Air France de la zone France Outre-Mer (DOM), soit 596 effectifs physiques, sont comptabilisés dans la zone géographique Caraïbes – Océan indien.

Formation

Note 7 : 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. Pour la première année dans les indicateurs sociaux, il est présenté au niveau groupe Air France – KLM.

— Air France et filiales Air France

Note 7 : Pour la première fois cette année, l'indicateur « Nombre d'heures de formation par salarié » inclut le nombre d'heures de formation de Bluelink International CZ, (cette donnée n'était pas disponible les années précédentes)

— KLM et filiales KLM

Note 7 : 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 aux 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.

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 est due à des otites barotraumatiques et des 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 suivi 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 en jours calendaires :

— pour le personnel au sol, sur la base d'heures travaillées réelles payées ;
— pour le personnel navigant, sur la base des heures « d'engagement ».

Pour Air France, 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 comptabilisés comme des jours d'arrêt. La durée totale de l'arrêt est comptabilisée sur le mois de l'accident.

Les taux de fréquence et de gravité des accidents de travail des filiales d'Air France (environ 7 % de l'effectif groupe Air France–KLM) sont publiés depuis 2019.

Le taux de fréquence plus élevé des accidents de travail des filiales d'Air France par rapport au taux chez Air France s'explique par :

— l'importance du nombre d'otites barotraumatiques dans les accidents du travail conjuguée à ;

— La proportion de personnels navigants représentés sur l'ensemble des filiales Air France. Les personnels navigants en CDD et CDI représentent en effet 39 % de l'effectif total des filiales alors même que ces personnels sont sujets aux otites barotraumatiques 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.

— 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.

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.

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 2019 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 31/12/2019 et pour lesquels une notification valide, conforme à la réglementation nationale, est disponible.

Cette année, les données Transavia Pays-Bas sur ce thème n'ont pas pu être intégrées dans les indicateurs sociaux du Groupe.

— **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 IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

La préoccupation internationale concernant le changement climatique est croissante. L'attitude à l'égard de l'acceptabilité de la croissance du transport aérien évolue à la fois au plan politique et dans la société dans son ensemble, alors que nous assistons à des événements climatiques de plus en plus extrêmes. La France et les Pays-Bas ont mis en place des politiques pour assurer la transition vers une société zéro carbone d'ici 2050. De plus en plus, la croissance d'Air France – KLM dépendra de sa capacité à réduire son empreinte environnementale.

Dans un contexte où l'aviation commerciale, contrairement à d'autres modes de transport, n'a, à ce jour, pas d'alternative à l'utilisation de carburants et où aucune technologie de rupture n'est envisageable à court terme, Air France – KLM doit poursuivre ses actions dans ce domaine et répondre aux attentes de ses parties prenantes.

Voir aussi paragraphe 3.2.2 dans le chapitre 3 « Risques et gestion des risques ».

Indicateurs de performance clés	Définition	Résultats	
Efficacité carbone par passager kilomètre	Émissions de CO_2 pour le transport de passagers	2018 80 g CO_2 /passager/km	2019 79 g CO_2 /passager/km
	Pourcentage de variation de l'efficacité carbone (g.CO_2/passager/km) entre 2005 et 2019 (mesures opérationnelles uniquement) √	2019 - 20 %	
	Pourcentage de variation de l'efficacité carbone (g.CO_2/passager/km) entre 2005 et 2019 (mesures opérationnelles, mesures de marché)	2019 - 30 %	Objectif 2030 Réduction de 50 % par rapport à 2005
Émissions de CO_2 des opérations au sol	Pourcentage de variation des émissions de CO_2 des opérations au sol entre 2019 et 2018	2019 - 32 %	Objectif 2030 Neutralité carbone
Déchets non-recyclés	Pourcentage de variation des déchets non-recyclés entre 2011 et 2019	2019 -31 %	Objectif 2030 Réduction de 50 % par rapport à 2011
Empreinte sonore	Pourcentage de variation de l'énergie bruit globale par mouvement (énergie de bruit globale calculée en kJ, divisée par le nombre total de mouvements entre 2000 et 2019	2018 - 42 %	2019 - 43 %

Voir la Note méthodologique sur le *reporting* des indicateurs environnementaux section 4.3.6.3.

√ Données vérifiées par KPMG pour 2019 (niveau d'assurance raisonnable).

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 des engagements mondiaux 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.

Air France–KLM soutient les objectifs de IATA et s'est fixé des objectifs intermédiaires spécifiques.

Le Groupe avait pour objectif de réduire ses émissions de CO_2 de 20 % par passager-km en 2020 par rapport à 2011 (en intégrant les mesures de marché). Cet objectif a été atteint en 2018 avec une réduction de 21,6 %.

En 2019, Air France–KLM s'est fixé pour objectif de réduire ses émissions de CO_2 de 50 % en 2030 par rapport à 2005 (en g. de CO_2/passager/km en intégrant les mesures de marché) : le Groupe a atteint une réduction de 30 % de ses émissions de CO_2 en 2019 par rapport à 2005 (mesures opérationelles et mesures de marché), et une réduction de 20 % (mesures opérationnelles uniquement).

Le Groupe a défini un Plan Climat pour réduire son empreinte carbone. Le Plan Climat se compose de 6 axes prioritaires, pour lesquels des objectifs et des plans d'action sont déclinés :

- modernisation de la flotte et contribution à la recherche aéronautique ;
- carburant alternatifs durables et participation à la recherche sur les énergies renouvelables ;
- mesures opérationnelles ;
- soutien de la mise en œuvre de l'accord mondial sur le climat (CORSIA) et une juste contribution de l'aérien ;
- compensation réglementaire et proactive ;
- soutien de programmes environnementaux ;
- programmes de compensation pour les clients.

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 %.

Les activités au sol, telles que la maintenance des avions et le tertiaire, génèrent des émissions GES indirectes (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 mettent en œuvre des actions pour réduire les émissions du scope 3. 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 internes permettent d'estimer que ces émissions représentent environ la moitié du total des émissions du scope 3). Les émissions sont reportées sous forme d'indicateurs présentés dans les tableaux d'indicateurs environnementaux, accompagnés de la définition des périmètres respectifs *(voir section 4.3.6)*.

Mesures d'économie de carburant

Toutes les mesures d'économie de carburant sont identifiées et mises en œuvre lorsque cela est possible, dans le strict respect des règles de Sécurité Des Vols. Toutes les compagnies d'Air France–KLM sont impliquées dans le Plan Carburant, pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire l'empreinte carbone du Groupe.

Modernisation de la flotte

Le moyen le plus efficace de réduire l'empreinte carbone est d'investir dans une flotte plus économe en carburant. Le Groupe mise sur la simplification et la rationalisation pour rendre la flotte plus compétitive tandis que sa transformation se poursuit avec l'arrivée d'avions plus modernes et performants avec un impact environnemental significativement moindre. Pour le long-courrier, les A340 et A380 d'Air France et les 747-400 de KLM sont remplacés progressivement par des Boeing 787-9 et 10 et par des A350-900. En 2019, l'âge moyen de la flotte du Groupe est 11,6 ans. *Voir section 1.4 pour davantage d'informations sur la flotte*.

Carburants alternatifs durables

L'utilisation de carburants alternatifs durables est une voie 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.

L'ambition d'Air France–KLM est de contribuer à la mise en place d'une filière de carburant aéronautique durable. Air France et KLM ont établi des collaborations innovantes avec des clients corporate, des fournisseurs, des aéroports et des partenaires logistiques, comme l'illustre l'annonce de KLM et de SkyNRG l'année dernière, visant à développer la première usine européenne dédiée à la production de carburant aéronautique durable à Delfzijl (Pays-Bas). 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.

Air France–KLM est très exigeant quant aux normes de durabilité du carburant alternatif durable qu'il utilise, 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 l'organisation de certification durable 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 carburants durables 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 carburants aéronautiques durables 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) ;

— KLM continue d'acheter annuellement 120 000 litres de carburant durable pour ses vols Växjö (Suède), soit 5 % de la consommation totale de carburant sur tous les vols à destination et en provenance de cette destination. En collaboration avec Södra et la ville de Växjö, KLM et SkyNRG étudient la faisabilité de la production locale de carburant durable ;

— Air France a signé en 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 carburant aéronautique durable en France, à des conditions économiquement viables et s'inscrit résolument dans les principes de l'économie circulaire. Ses conclusions ont été publiées en janvier 2020, ainsi qu'une feuille de route gouvernementale française pour fixer, sur la base des recommandations de l'ECV, les principes et l'ambition de l'intégration du carburant aéronautique durable et le lancement d'un appel à manifestation d'intérêt pour la construction de sites de production en France.

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 European Advanced Biofuel Flightpath. Elles ont également rejoint l'ART Fuels Forum.

De plus, 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 carburants durables 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

KLM est l'un des fondateurs de SkyNRG, leader mondial du marché du carburant aéronautique durable. Depuis 2016, tous les vols KLM au départ de l'aéroport de Los Angeles sont opérés avec du carburant durable, produit par la raffinerie locale de World Energy (anciennement AltAir Fuels) et fourni par SkyNRG. De plus, KLM a acheté du carburant durable pour des vols au départ de l'aéroport d'Amsterdam Schiphol. Ce carburant, produit par Neste à partir d'huile de cuisson usagée, comblera l'écart jusqu'à la mise en service de l'usine de production de carburant durable.

En 2019, KLM s'est engagée, pour la décennie à venir, à développer et à acheter annuellement 75 000 tonnes de carburant aéronautique durable. KLM est la première compagnie aérienne au monde à investir dans les carburants durables à cette échelle. SkyNRG développera la première usine de production européenne. La construction de cette installation, dont l'ouverture est prévue en 2022, est une étape concrète vers la réalisation des ambitions de développement durable de KLM.

En novembre 2019 Air France et Shell ont signé un protocole d'accord confirmant leur volonté d'alimenter les vols de la compagnie au départ de San Francisco avec un mélange de carburant conventionnel et de carburant durable à compter du 1er juin 2020. Ce carburant alternatif est notamment produit à partir de résidus d'huiles et de graisses non comestibles. Il a obtenu la certification RSB et respecte des critères stricts en matière de durabilité. La distribution pourra s'effectuer *via* le système centralisé de l'aéroport. Cette initiative permettra d'éviter l'émission d'environ 6 000 tonnes de CO_2 en 16 mois. Elle illustre l'engagement proactif de la compagnie à réduire son empreinte environnementale à chaque étape de la chaîne de valeur.

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 KLM Corporate BioFuel en 2012, une première dans l'aviation. En 2019, le programme regroupe les partenaires suivants : ABN Amro, Accenture, Arcadis BV, Arcadis NV, Amsterdam Municipality, Loyens & Loeff, le Trafic Aérien néerlandais (LVNL), Microsoft, le ministère des Infrastructures et de l'Environnement, Neste, le Centre Aérospacial Royal néerlandais (NLR), PGGM, le Groupe Schiphol, SHV Energy, Södra et l'Université de Delft. Air France soutient depuis longtemps le développement d'une filière viable de production de carburant durable. Elle en a testé l'utilisation sur ses vols commerciaux dès 2014 et réalise d'importants investissements en matière d'innovation aux côtés de chercheurs. En France, Air France mobilise les partenaires de la chaîne de valeur des carburants alternatifs autour de l'Engagement pour la Croissante Verte.

Mesures opérationnelles

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 de service et des galleys, de produits tels que la documentation papier pour le Cargo et dans le cockpit, les magazines, ou encore l'emport d'eau potable.

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. Air France – KLM est fortement impliqué dans le programme SESAR, qui contribue aux objectifs du Ciel Unique Européen (SES – Single European Sky) pour une meilleure gestion du trafic aérien. SESAR vise à contribuer à l'objectif de réduction de CO_2 de 10 % du SES en réduisant la consommation de carburant.

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. De nouveaux outils performants fondés sur l'intelligence artificielle sont en cours de mise en œuvre, en partenariat avec des *start-up* innovantes.

Compensation obligatoire des émissions

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 Émission Trading Scheme) (pour les chiffres 2019, voir section 4.3.6 Indicateurs environnementaux du Groupe). Jusqu'à fin 2023, le périmètre de l'EU-ETS est limité aux vols intra-européens.

CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation), le système mondial de mesures basées sur le marché défini par l'OACI, 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 activement les travaux relatifs aux conditions de mises en œuvre de cet accord.

Pour la mise en œuvre du CORSIA, le groupe Air France – KLM contribue au calcul de la référence des émissions de CO_2 (moyenne des émissions de 2019 et 2020) au 1er janvier 2019. 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, soit aujourd'hui 81 pays représentant environ 76 % de l'activité de l'aviation internationale.

L'Union Européenne mettra en œuvre le système CORSIA de l'OACI dans le cadre de la réglementation EU-ETS pour les vols internationaux. Dans ce contexte, Air France – KLM considère que les mêmes émissions de CO_2 ne sauraient être soumises à la fois à l'EU-ETS et à CORSIA. Dans l'hypothèse d'une évolution des dispositions de l'EU-ETS, le Groupe demande à ce qu'une étude d'impact détaillée des aménagements envisagés soit réalisée, et attire l'attention sur la nécessité de concevoir au préalable un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières de l'Union Européenne, de manière à protéger les transporteurs aériens européens des « fuites de carbone ».

Compensation volontaire et le soutien de programmes environnementaux

Air France et KLM proposent à leurs clients individuels et corporate 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.

Avec le programme Trip and Tree, Air France est partenaire 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. Lors de l'achat d'un billet d'avion, les clients volontaires peuvent faire un geste pour la planète en effectuant un don du montant de leur choix pour financer l'un des projets de plantation soutenus par le programme Trip and Tree.

Le service de compensation de KLM CO2ZERO permet également aux passagers de compenser leurs émissions de CO_2. La contribution des clients est investie directement dans un projet de compensation carbone au Panama, certifié par le Gold Standard pour le label Global Goals, qui se concentre sur la plantation de nouveaux arbres, la préservation des forêts existantes et le soutien à la communauté locale. En 2019, le nombre de voyages réservés intégrant une demande de compensation CO_2 a doublé par rapport à l'année précédente, plus de 175 000 clients ayant choisi de compenser leurs émissions liées aux vols. Pour la première fois l'an dernier, KLM a mis en avant le prix de la compensation CO_2 dans ses campagnes de vente.

Transavia propose aussi à ses clients de compenser leurs émissions de CO_2 de façon volontaire au moment de la réservation grâce au programme CO2ZERO.

À partir du 1er janvier 2020, Air France compense de façon proactive 100 % des émissions de CO_2 de tous ses vols domestiques. Cela représente en moyenne par jour plus de 450 vols. Cette compensation prend la forme de participation, en coopération avec son partenaire EcoAct, à des projets certifiés selon les plus hauts standards internationaux, et sélectionnés pour leur contribution effective aux Objectifs de Développement Durables des Nations unies et leurs bénéfices importants en faveur des populations locales, pour soutenir la reforestation, préserver les forêts et biodiversité, et développer les énergies renouvelables. Air France est l'une de première compagnie au monde à compenser ses vols domestiques.

Enfin, les clients Entreprises peuvent aussi compenser volontairement jusqu'à 100 % de leurs vols court, moyen et long-courriers grâce à une offre dédiée.

Pour davantage d'information sur ces programmes, se reporter à la Section 4.3.5 Biodiversité.

Consommation d'énergie au sol

La consommation d'énergie des opérations au sol, comme la consommation de carburant pour les équipements au sol, le gaz pour le chauffage et l'électricité pour la maintenance des avions et les activités tertiaires, génère des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (scope 1 et scope 2).

Air France et KLM s'étaient fixé 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. Air France a atteint l'objectif en 2017, et poursuit ses initiatives pour maintenir et améliorer cette réalisation, malgré le caractère variable de la consommation lié aux événements climatiques (par exemple, l'été particulièrement chaud en 2018).

En 2019, Air France et KLM se sont fixé l'objectif de neutralité carbone des opérations au sol à horizon 2030. Le *reporting*

correspondant à cet objectif sera mis en œuvre en 2020. Le Groupe a réduit ses émissions de CO_2 de 32 % en 2019 par rapport à 2018.

Le Groupe a poursuivi en 2019 les actions visant la maîtrise de sa consommation d'énergie, en améliorant notamment ses équipements et en intégrant cet objectif dans les contrats des fournisseurs. Par exemple, chez Air France, un nouveau système d'éclairage basse énergie a complétement remplacé le système d'éclairage classique dans les hangars de l'*activité cargo*. Ce système est en cours de déploiement sur les sites de maintenance. Ces opérations permettront de réaliser près de 80 % d'économies (coûts d'énergie et de maintenance réduits) et d'éviter l'émission de 550 tonnes de CO_2 par an.

D'autres initiatives s'appuient sur un recours accru aux énergies renouvelables. Par exemple à Toulouse et 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. Des projets d'énergie photovoltaïque seront déployés sur les installations de la compagnie à Toulouse et au Siège à Roissy-CDG : au total ces équipements généreront une puissance totale de 1 300 KWc.

En 2019, KLM a réduit de 59 % les émissions de gaz à effet de serre de ses activités au sol par rapport à 2011. Ceci a été réalisé en partie grâce à l'amélioration de l'efficacité électrique d'au moins 2 % par an, inscrite dans le cadre du cinquième accord pluri-annuel sur l'efficacité énergétique avec le ministère néerlandais des Affaires économiques en vigueur jusqu'en 2020. En 2019, KLM a franchi une étape importante dans son objectif de passage à l'électricité verte. La réduction des émissions de gaz à effet de serre a également été permise grâce à l'augmentationde la part des équipements électriques au sol, portés à 60 %, au remplacement du diesel par du GTL (Gas-to-Liquid) et à la réduction de la consommation de gaz.

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, escales de Saint-Denis de La Réunion et de Papeete) 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

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

Contribuer à la réduction des émissions de CO_2

Afin que la croissance du trafic aérien ne contribue pas à une hausse des émissions de CO_2, le secteur aérien est le premier secteur économique à avoir défini des objectifs ambitieux de réduction à long terme et à s'être doté d'un dispositif de compensation carbone au niveau mondial dans le cadre de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, pour garantir une croissance neutre en carbone du transport aérien mondial à partir de 2020.

Bien que l'aviation internationale ne soit pas incluse dans l'Accord de Paris sur le climat, les efforts du secteur s'inscrivent dans son objectif de limiter la hausse de la température mondiale à moins de 2°C. L'Agence Internationale de l'Énergie (International Energy Agency, Energy Technology Perspectives 2017) considère que l'objectif de l'industrie aéronautique à l'horizon 2050 est plus ambitieux que les exigences d'un scénario 2°C (2°C Scenario – 2DS) et proche d'un scénario au-delà de 2°C (Beyond 2°C Scenario – B2DS).

En 2019, le Groupe a fixé des objectifs de réduction des émissions de CO_2 à l'horizon 2030 et 2050. En matière d'énergie décarbonée, l'utilisation de carburants alternatifs durables est une voie prometteuse vers la réduction des émissions de CO_2 de l'aviation et un élément clé pour atteindre Air France – KLM ainsi que ceux de l'industrie aéronautique dans son ensemble.

Lors du Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace en juin 2019, Air France s'est engagée avec l'ensemble des acteurs du transport aérien français – Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales (GIFAS), Groupe ADP, Fédération Nationale de l'Aviation Marchande, Union des Aéroports Français – en faveur de la lutte contre le changement climatique. Air France a été à l'initiative de cette démarche fédératrice partagée par toutes les parties prenantes du secteur.

Pour les actions mises en œuvre par Air France – KLM, voir section 4.3.1

Mettre en œuvre des mesures opérationnelles

Présentes sur tous les continents, les compagnies du Groupe opèrent dans toutes les conditions climatiques. Elles ont donc déjà mis en place les procédures et les moyens pour assurer l'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, KLM et Transavia ont développé des programmes spécifiques de gestion des situations d'urgence, auxquels sont formés les salariés. Les compagnies travaillent aussi en coopération avec les aéroports pour assurer la sécurité des 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.

Mobiliser des partenaires et soutenir la recherche et le développement

Le Groupe mobilise le secteur et s'engage pour la recherche et le développement de solutions innovantes, tant dans le domaine de la conception et de la maintenance aéronautique et des moteurs, des outils liés à la navigation que dans celui des carburants alternatifs durables.

En décembre 2019, Air France a annoncé la signature d'un patenariat avec la Fondation Solar Impulse pour identifier et accélérer la mise en œuvre de solutions économiquement et écologiquement viables dans le monde de l'aviation. Air France et la Fondation Solar Impulse ont lancé un appel à solutions propres, efficientes et rentables dans le but d'accélérer la transition écologique du secteur aérien. La solution PROGNOS, mise en œuvre par Air France Industries KLM Engineering & Maintenance, a déjà reçu le Label Solar Impulse. Ce programme d'analyse prédictive s'appuie sur la maîtrise des technologies *big data* pour offrir un service de maintenance aéronautique efficace et innovant. Les avantages environnementaux de PROGNOS proviennent de la réduction des annulations de vol qui génèrent des vols supplémentaires pour récupérer les passagers, ainsi que de la réduction du nombre des procédures « Quick Return Flights » (retour de l'avion à son aéroport de départ) en raison d'une alerte technique, qui nécessite de vider les réservoirs de carburant avant l'atterrissage. La solution optimise également la consommation globale de carburant des avions en controllant plus précisément l'état de l'équipement.

Fin 2019, Air France a invité partenaires, experts, personnalités, acteurs de l'innovation, chefs d'entreprises à participer à une table-ronde sur le thème « Agir ensemble pour un voyage responsable ». Cette rencontre avait pour objectif de présenter, en chiffres et en preuves concrètes, les engagements pris par la compagnie pour réduire l'impact de son activité sur l'environnement, et de mobiliser les acteurs du voyage responsable.

Principes de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

La TCFD a été créée en décembre 2015 par le G20 lors de la conférence des Nations unies COP21 pour proposer des recommandations sur le *reporting* public des entreprises financières et non-financières sur les risques et opportunités liés au changement climatique. Ces recommandations, applicables par tous les secteurs et intégrables dans les rapports financiers existants, ont pour objectif d'augmenter la transparence entre entreprises et investisseurs pour réduire les risques d'investissement, et réconcilier le temps court des décisions financières avec le temps long des conséquences du changement climatique.

En 2019, le Groupe a réalisé l'évaluation « TCDF Climate Maturity Assessment » développé par KPMG, afin d'évaluer la concordance de son *reporting* environnemental aux principes de la TCDF. Les actions mises en œuvre par le Groupe sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Par conséquent, Air France – KLM a décidé de devenir un supporter officiel des principes du TCFD avec l'engagement de continuer à améliorer ses connaissances et à en rendre compte.

Tableau de correspondance

Principes TCFD	Sections dans le Document d'enregistrement universel 2019
1. Gouvernance	
1.1 Décrire la surveillance des risques et opportunités climatiques par le Conseil	Sections 2.3.2, 3.1.2
1.2 Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités climatiques	Section 2.3.2
2. Stratégie	
2.1 Décrire les risques et opportunités climatiques identifiés par la société sur les court, moyen et long terme	Sections 3.2.2, 4.1.2, 4.3.2
2.2 Décrire l'impact des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de la société	Sections 3.2.2, 4.1.2, 4.3.2
2.3 Décrire la résilience de la stratégie de la société, en tenant compte des différents scenarii climatiques, y compris le scénario d'une augmentation des températures de 2° ou moins	Section 4.3.2
3. Gestion des risques	
3.1 Décrire les procédures de la société visant à identifier et à évaluer les risques climatiques	Sections 3.2.2, 4.3.2
3.2 Décrire les procédures de la société pour la gestion des risques climatiques	Sections 2.3.2, 3.2.2, 4.3.2
3.3 Décrire comment les procédures d'identification, d'évaluation et de gestion des risques climatiques sont intégrées à la gestion globale des risques de l'entreprise	Section 3.1.2
4. Système de mesure et objectifs	
4.1 Indiquer le système de mesure utilisé par la société pour évaluer les risques et opportunités climatiques en conformité avec sa stratégie et sa procédure de gestion des risques.	Sections 4.3.1, 4.3.2
4.2 Déclaration des émissions de gaz à effet de serre (GES) Scope 1, Scope 2 et le cas échéant, Scope 3, et des risques associés	Sections 4.3.1, 4.3.6
4.3 Décrire les objectifs utilisés par la société pour gérer les risques et opportunités climatiques et les performances réalisées par rapport aux objectifs	Sections 4.3.1, 4.3.2

4.3.3 Nuisances sonores et qualité de l'air

Nuisances sonores

Contexte et stratégie

Le transport aérien répond 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 33% entre 2000 et 2019 alors que le nombre de mouvements augmentait de 18% sur la même période.

Des solutions spécifiques sont également recherchées pour réduire les émissions de bruit des avions. Ainsi, Air France–KLM met en œuvre, lorsque cela est possible, des approches en descente continue ou les procédures NADP (Noise Abatement Departure Procedure) qui atténuent de manière sensible les nuisances sonores. Le programme SESAR vise également à améliorer la gestion du bruit et de son impact grâce à des procédures d'atterrissage plus précises fondées sur la navigation par satellite, des trajectoires de vol optimisées, notamment pour les opérations de montée et de descente.

Mesures et performance

Grâce aux actions mises en œuvre depuis plusieurs années, le groupe Air France–KLM a réduit l'énergie bruit global par mouvement (décollage et atterrissage) de 43% entre 2000 et 2019.

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 *Het Regioforum* avec la communauté locale. 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 Boeing 747 d'Air France. Air France a poursuivi cet engagement avec l'annonce de la sortie de flotte des A340. En 2019, à l'occasion des Assises du Transport Aérien, le gouvernement a annoncé la volonté de généraliser les descentes continues à moyen terme (2023). Enfin, la ponctualité des vols programmés en soirée et tôt le matin fait l'objet d'un groupe expert de suivi.

En 2019, la contribution du groupe Air France (Air France, Air France Hop! et Transavia France) à la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes (TNSA) perçue par l'État s'est élevée à 18,3 millions d'euros. Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation des logements situés en périphérie des principaux aéroports. Depuis la mise en place de la TSNA, environ 720 millions d'euros ont été affectés à l'insonorisation des logements, auxquels le groupe Air France a fortement contribué.

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, de SO_2 et de NO_X.

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 électriques, plus efficaces et des carburants plus propres ;
- des procédures opérationnelles optimisées pour les opérations au sol : temps de roulage, roulage avec un seul moteur, utilisation de groupes auxiliaires électriques (GPU) en remplacement du générateur auxiliaire (APU) de l'avion alimenté au kérosène afin d'assurer le fonctionnement des systèmes de bord.

Chez Air France, une enveloppe budgétaire plus conséquente pour 2019 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.

Le remplacement des moteurs diesel de 12 engins de piste par des moteurs électriques, avec un nouveau type de batteries lithium-ion recyclées à partir de batteries de voitures, permet de réduire les émissions de CO_2 de 3 tonnes par an et par tapis roulant. La compagnie s'est fixé pour objectif que 90% des engins de piste

soient équipés d'une motorisation électrique d'ici 2025.

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.

KLM a augmenté de 58 % la proportion d'équipements au sol entièrement électriques en 2019, réduisant ainsi le CO_2 et les émissions locales. À l'été 2019, le diesel a été remplacé par du GTL dans le système d'alimentation en carburant de l'aéroport de Schiphol. Cette initiative a été lancée par KLM pour assurer une réduction substantielle des émissions locales associées.

Air France participe au plan de protection de l'atmosphère en région parisienne depuis 2008 par le biais de son Plan de Mobilité, et a débuté la mise en œuvre de plans de mobilité en province. En décembre 2019, l'escale de Toulouse a reçu un prix lors des trophées Eco mobilité organisés par l'organisme de transport en commun de la région pour son plan de mobilité élaboré en collaboration avec les autorités aéroportuaires.

L'objectif du Plan de Mobilité est de réduire les émissions polluantes liées aux déplacements des salariés, 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.

En 2019, le Plan de Mobilité reposait sur les actions suivantes :

- promouvoir les transports publics ;
- inciter au télétravail pour les postes le permettant : 5 692 salariés télétravailleurs en France en 2019, soit une hausse de plus de 100 % par rapport à 2018. Les déplacements domicile-travail associés non réalisés représentent près de 8 millions de kilomètres et 1 932 tonnes de CO_2 évitées ;
- installer des bornes de charge pour véhicules électriques dans ses parkings ;
- participer au développement d'une plateforme de covoiturage mise gratuitement à disposition des salariés d'Air France et de dix autres entreprises. En province, le covoiturage est également encouragé et soutenu ;
- accroître la sensibilisation des salariés sur le lien entre qualité de l'air et modes de transport domicile-travail ;
- mettre à disposition des bureaux de passage « nomades » ;
- mettre en place des initiatives collectives avec les autres entreprises implantées sur chaque site pour amplifier l'efficacité des mesures.

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.

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 et 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 recycler ou de valoriser 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.

En 2019, Air France et KLM se sont fixé pour objectif une réduction de 50 % des déchets résiduels (déchets non recyclés des activités cabine et sol) d'ici 2030 par rapport à 2011. En 2019 le Groupe a réduit de 31 % les déchets non recyclés par rapport à 2011.

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, avec pour objectif principal de réduire les déchets résiduels. 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.

Depuis le 1er octobre 2019, Air France s'est lancée dans le tri sélectif des déchets à bord. Le tri, réalisé sur tous les vols court, moyen et long-courriers vers Paris, concerne les bouteilles en plastique, les briques de jus en carton et les canettes en aluminium. Les articles sont triés à bord par les personnels navigants commerciaux, puis pris en charge par Servair à Paris-CDG et Paris-Orly, et recyclés en France ou en Europe. Chaque année, près de 7 millions de bouteilles, 3 millions de briques de jus et 6 millions de canettes sont consommées sur les vols de la compagnie. La possibilité d'étendre l'initiative aux vols au départ de Paris est à l'étude sur la base d'une analyse réglementaire et operationnelle de chaque destination.

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. En 2019, KLM a introduit le programme From Drink To Ink qui collecte des bouteilles en PET pour les transformer en filament utlisés pour l'impression 3D dans son atelier de maintenance des moteurs.

Que ce soit pour des raisons d'hygiène, de sécurité alimentaire ou pour réduire le poids embarqué, le service à bord est très consommateur de produits plastiques à usage unique. Le groupe Air France–KLM s'est engagé à réduire l'impact environnemental du plastique à usage unique dans ses opérations. Le Groupe y parvient au travers de plusieurs leviers : en supprimant les plastiques à usage unique chaque fois que cela est possible ; en remplaçant ces plastiques par d'autres matériaux lorsque des alternatives plus durables sont disponibles (sur la base d'analyses du cycle de vie ou d'autres preuves environnementales) ; en repensant les articles en plastique à usage unique pour réduire l'utilisation du matériel ; en utilisant du plastique recyclé ou en veillant à ce que les plastiques à usage soient recyclés dans la mesure du possible.

En 2019, afin de réduire son empreinte environnementale, Air France s'est fixé pour objectif d'avoir remplacé 80 % des plastiques à usage unique par des alternatives durables, d'ici à 2025, tout en respectant les contraintes réglementaires et sanitaires imposées aux compagnies aériennes. Fin 2019, Air France a supprimé progressivement 210 millions d'articles en plastique à usage unique, soit 1 300 tonnes (100 millions de gobelets en plastique remplacés par des gobelets en carton, 85 millions de couverts en plastique remplacés par des pièces fabriquées et conditionnées à partir de matières biosourcées, 25 millions de bâtonnets en plastique remplacés par des mélangeurs en bois).

En 2019, Transavia s'est engagée également dans la réduction progressive et significative du plastique à usage unique à bord de ses avions en proposant, sur ses vols réguliers, des solutions alternatives certifiées au plastique à usage unique (sacs Duty Free en Kraft, gobelets d'origine végétale, agitateurs, kit couverts, etc.). Au total, ce sont plus de sept millions d'articles en plastique à usage unique qui ne seront plus distribués chaque année sur les vols réguliers, soit 41 tonnes de plastiques.

Lutte contre le gaspillage et la précarité 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 à la fois 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.

Des nouveautés en matière de digitalisation permettent de mieux prévoir la demande des clients, comme par exemple la pré-sélection du plat chaud en cabine Business Air France.

Repenser certaines offres contribue également à la réduction du gaspillage alimentaire. En 2019, Air France a par exemple repensé le kit contenant un agitateur, un sachet de sucre et un sachet de creamer. Le choix d'isoler le creamer et de l'offrir au passager à sa demande permet d'éviter la mise à bord et le gaspillage d'environ 30 tonnes de produits par an.

Par ailleurs, lorsque certains aliments ou articles ne peuvent plus être mis à bord, ils sont donnés aux associations caritatives. Air France collabore notamment avec les Restos du Cœur ou la Banque alimentaire.

Air France–KLM Martinair Cargo est un acteur actif dans le secteur du transport de produits périssables. Les équipes sont en constante relation avec l'ensemble des intervenants de la chaîne (producteurs, exportateurs, importateurs, supermarchés, autorités aéroportuaires etc.) afin de promouvoir un développement durable du secteur agricole et du transport aérien. De nombreuses initiatives sont en cours : actions de communications conjointes avec les services des contrôles phytosanitaires de Paris-CDG et les clients exportateurs, amélioration des capacités de traitement des produits périssables et maîtrise de la chaîne du froid, etc. Le Groupe contribue également aux travaux de l'association Cool Chain, dont il est membre, qui vise à réduire le gaspillage alimentaire. Dans ce cadre, ont été définies en 2019 les actions prioritaires à mener pour un développement durable des exportations par avion de la mangue d'Afrique de l'Ouest, tant sur le plan technique (lutte contre la mouche des fruits qui détériorent la qualité des fruits) que logistique (amélioration des infrastructures aéroportuaires au Burkina Faso et au Sénégal notamment, et des procédures de contrôles à Paris-CDG).

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. Les uniformes sont collectés sur différents sites (30,2 tonnes de textiles depuis septembre 2018 sur le site de Roissy) et sont récupérés par différents partenaires, incluant un ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail pour l'emploi des personnes en situation de handicap), pour ensuite être valorisés. Les uniformes sont ainsi collectés, recyclés et valorisés de façon énergétique sous forme de pellets de textile et les cendres seront quant à elles utilisées dans la fabrication de ciment. De plus, des salariés ont lancé l'initiative « 100 % Uniformes » afin de recycler les uniformes pour fabriquer d'autres produits, à l'instar de la nouvelle 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. En 2019, lors du changement de l'harmonie des cabines d'Air France, plus de 25 000 couvertures Business ont été offertes à ADN. De plus, à la fin des opérations de la compagnie Joon, plus de 6 500 pièces d'uniformes Joon ont été recyclées *via* un don à l'association SAMU Social.

KLM trie plus 14 types de déchets, le bois, le plastique et le métal étant les principaux déchets résiduels. En coopération avec ses partenaires, KLM produit par exemple 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, de mobilier et d'objets publicitaires KLM, 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 carburants aéronautiques durables qui ont l'impact le plus faible sur l'approvisionnement en nourriture, la biodiversité et un impact positif sur le développement local.

Mesures et performance

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.

Le programme Trip And Tree by Air France a été intégré au processus de vente du billet en ligne en 2019. Lors de l'achat d'un billet, les clients ont la possibilité d'effectuer un don du montant de leur choix pour réduire leur empreinte environnementale et contribuer à un projet de reforestation en France et dans le monde. Sélectionnés par un comité d'experts reconnus et indépendants, ces projets comportent également un volet sociétal avec la création d'emplois sur ces territoires.

Fin 2019, 6 mois après son lancement, plus de 20 500 donateurs ont contribué au financement complet de dix projets sur quatre continents, soit plus de 160 000 arbres plantés.

Des projets soutenus au travers de la compensation des vols domestiques

Depuis le 1er janvier 2020, les clients d'Air France voyagent neutre en carbone en France métropolitaine grâce à la compensation proactive de 100 % des émissions de CO_2 des vols intérieurs. En lien avec les Objectifs de Développement Durable définis par les Nations unies, ce dispositif de compensation prend la forme d'une contribution à des projets de reforestation, de préservation des forêts et de la biodiversité, et d'énergies renouvelables, tout en s'assurant de la protection des populations les plus vulnérables.

Huit premiers projets répartis sur quatre continents (France, Brésil, Pérou, Cambodge, Inde et Kenya) ont été sélectionnés et lancés avec EcoAct, pionnier de la compensation carbone en France.

Pour le neuvième projet, Air France a proposé à ses clients de devenir acteurs de ce dispositif en votant en ligne pour leur projet préféré parmi trois projets proposés (un programme de protection forestière au Brésil, un programme photovoltaïque au Sénégal ou un programme de production de biogaz à partir de déchets au Viêt Nam). Le programme de protection forestière au Brésil a recueilli le plus grand nombre de voix parmi près de 27 000 votes ; il vient compléter le portefeuille de projets de compensation d'Air France.

Tous les projets retenus ont obtenu les certifications les plus exigeantes du marché volontaire, Gold Standard du World Wild Fund (WWF), VCS de VERRA et le standard additionnel CCB de CCBA.

Le programme KLM CO2ZERO

Depuis 2008, KLM contribue à la préservation et à la restauration des forêts 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.

Fin 2019, Transavia a rejoint le programme.

Une association en faveur de la protection de la biodiversité sur les espaces aéroportuaires

En juin 2019, l'association « Hop! Biodiversité » est devenue « Aéro Biodiversité » afin d'amplifier sa démarche lancée en 2013 en faveur de la biodiversité en milieu aéroportuaire. Avec une surface moyenne des zones réservées de 73 % en espaces verts et notamment en prairies de plaine (ce qui représente environ 350 km^2 au niveau national), l'aviation peut jouer un rôle dans la préservation de cet habitat naturel qui est le plus menacé d'Europe de l'Ouest.

Préservées du développement urbain, comme de nombreuses activités humaines, ces prairies aéroportuaires généralement non traitées et non labourées favorisent la reproduction d'une faune et d'une flore souvent méconnues du grand public. Ces espaces semi-naturels sont présents dans chaque région française, et il est important d'en optimiser la gestion afin de protéger les espèces qui y demeurent.

Les travaux assidus de l'association s'opèrent dans un cadre méthodologique validé scientifiquement par le Muséum national d'Histoire naturelle, membre de droit de l'association. Ils impliquent un personnel local varié en faisant appel aux sciences participatives. 252 espèces d'oiseaux ont été dénombrées sur les terrains des partenaires et plus de 2 800 espèces végétales et animales recensées. Les données collectées viennent enrichir les bases nationales de connaissance de la biodiversité.

Tout en affirmant la volonté d'assurer en priorité la sécurité aéronautique – la Direction générale de l'aviation civile est également membre de droit très actif de l'association – il est possible d'accroître la biodiversité sur les espaces concernés, en pratiquant par exemple des stratégies adaptées en matière de fauche et en éliminant les produits phytosanitaires.

Fin 2019, l'association regroupe quatre compagnies aériennes (Air France, Hop!, Air Corsica, Air Saint-Pierre) et 18 aéroports français. Tous ont intégré ce projet dans leur politique de développement durable et l'engagement sur le terrain est reconnu par le ministère en charge du Développement Durable au titre de la Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB) depuis 2016.

En tant que membre fondateur et actif, Air France contribue à faire connaître les actions de l'association auprès de ses personnels, notamment au travers de :

— des forums de sensibilisation : 720 participants à l'occasion du forum Environnement en septembre 2019 ;

— des journées citoyennes proposées à tous les salariés et des observations biodiversité à l'intention des personnels dont le périmètre d'activité professionnelle porte sur l'environnement et la biodiversité : en 2019 plus de 50 salariés ont participé le plus souvent sur une journée complète à Paris-CDG.

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 2019, Air France a poursuivi son 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 » ainsi qu'à bord des vols long courriers au travers d'une vidéo de sensibilisation sur le trafic illégal.

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. En 2019 le Groupe Europe Handling a rejoint l'initiative.

4.3.6 Indicateurs environnement

4.3.6.1 Émissions carbone

			Groupe Air France-KLM		
		Unité	2018	2019	19/18
Émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 GHG protocol)	Carburant√	ktonnes de CO_2	27 571	**28 228**	+2,4 %
	Opérations sol	ktonnes de CO_2	62,3	**60,7**	-2,6 %
Émissions de gaz à effet de serre (Scope 2 GHG protocol)	Électricité	ktonnes de CO_2	46,2	**7,6**	-83,5 %
Émissions de gaz à effet de serre (Scope 3 GHG protocol)	Émissions amont (production de kérosène)	ktonnes de CO_2	5 685	**5 907**	+3,9 %
Émissions carbone totales		ktonnes de CO_2	33 365	**34 203**	+2,5 %
Compensations	Compensation carbone obligatoire (EU-ETS)	ktonnes de crédits CO_2	3 106	**3 253**	+4,7 %
	Compensation carbone volontaire	ktonnes de crédits CO_2	0	**24**	ND
	Compensation carbone clients	ktonnes de crédits CO_2	0	**98**	ND

√ Données vérifiées par KPMG pour 2019 (niveau d'assurance raisonnable).
(1) Périmètre groupe Air France : Vols sous code AF et A5 opérés par Air France, Joon et Hop!, vols sous code TO opérés par Tansavia France.
(2) Périmètre groupe KLM : Vols opérés par KLM, KLM Cityhopper, Martinair et Transavia.
(3) Les émissions de CO_2 emissions représentent 98 % for l'aérien (Base carbone de l'Ademe : www.bilans-ges.ademe.fr/).
ND : non disponible.

	Groupe Air France [1]			Groupe KLM [2]		
	2018	2019	19/18	2018	2019	19/18
	15 628	**16 195**	+ 3,6 %	11 943	**12 033**	+ 0,8 %
	20,7	**21,3**	+ 2,9 %	41,6	**39,4**	- 5,3 %
	9,2	**7,6**	- 17,4 %	37,0	**0**	- 100 %
	3 222	**3 389**	+ 5,2 %	2 463	**2 518**	+ 2,2 %
	18 879	**19 613**	+ 3,9 %	14 485	**14 590**	+ 0,7 %
	1 632	**1 643**	+ 0,7 %	1 474	**1 610**	+ 9,2 %
	0	**0**	ND	0	**24**	ND
	0	**0**	ND	0	**98**	ND

4.3.6.2 Opérations aériennes

Indicateurs environnementaux		Unité	2018	Groupe Air France-KLM 2019	19/18
Consommations					
	Carburant √	ktonnes	8 753	**8 961**	+2,4 %
	Carburant alternatif durable	ktonnes	ND	**6,9**	ND
Éfficacité carbone					
	Émissions de CO_2 pour le transport de passagers √	gCO_2/passager au km	80	**79**	-1,3 %
	Émissions de CO_2 pour le transport de fret	gCO_2/100kg de fret au km	45,6	**44,5**	-2,4 %
Autres émissions					
	NO_x basse altitude *(<3,000 ft)*	ktonnes	9,3	**9,5**	+2,2 %
	SO_2 basse altitude *(<3,000 ft)*	ktonnes	0,9	**0,8**	-3,2 %
Délestages carburant					
	Occurrence de délestages carburant	nb	42	**47**	+11,9 %
	Quantité de carburant délestée	tonnes	1 179	**1 511**	+28,2 %
Gêne sonore					
	Indicateur d'énergie bruit global	10^{12} kJ	1,68	**1,69**	0,6 %

√ Données verifiées par KPMG pour 2019 (niveau d'assurance raisonnable).
(1) Périmètre groupe Air France : Vols sous code AF et A5 opérés par Air France, Joon et Hop!, vols sous code TO opérés par Tansavia France.
(2) Périmètre groupe KLM : Vols opérés par KLM, KLM Cityhopper, Martinair et Transavia.
ND : non disponible.

	Groupe Air France [1]			Groupe KLM [2]		
	2018	2019	19/18	2018	2019	19/18
	4 961	**5 141**	+3,6 %	3 792	**3 820**	0,8 %
	0	**0**	ND	0	**6,9**	ND
	83	**82**	+0,8 %	76	**75**	-1,3 %
	47,4	**46,6**	-1,7 %	44,3	**42,8**	-3,4 %
	6,1	**6,3**	+3,3 %	3,2	**3,2**	0,0 %
	0,5	**0,5**	0,0 %	0,4	**0,3**	-25,0 %
	28	**28**	0,0 %	14	**19**	+35,7 %
	778	**851**	+9,4 %	401	**660**	+64,7 %
	0,99	**1,00**	1,0 %	0,69	**0,69**	0,0 %

4.3.6.3 Opérations au sol

				Groupe Air France-KLM	
		Unité	2018	2019	19/18
Consommations					
Électricité	Consommation totale	MWh	278 724	**267 564**	-4,0 %
	dont électricité renouvelable	MWh	ND	**102 359**	ND
Autres énergies					
	Carburants	MWh	163 005	**159 671**	-2,0 %
	Gaz naturel	MWh	113 834	**111 088**	-2,4 %
	Chauffage/froid	MWh	82 603	**80 146**	-3,0 %
	dont renouvelable	MWh	ND	**24 848**	ND
Eau	Consommation d'eau	m^3	542 570	**481 609**	-11,2 %
Autres émissions					
	NO_X	ktonnes	0,495	**0,445**	-10,1 %
	SO_2	ktonnes	0,006	**0,006**	0,0 %
Déchets					
Déchets non dangereux	Quantité totale	tonnes	23 221	**20 456**	-11,9 %
	% recyclés	%	37 %	**38 %**	+1 pt
Déchets dangereux	Quantité totale	tonnes	5 427	**4 305**	-20,7 %
	% valorisés	%	71 %	**54 %**	-17 pts

(1) Air France et ses filiales (Hop!, Sodexi, CRMA, BlueLink et Transavia France).
(2) KLM et ses filiales : KLM Cityhopper BV (KLC), KLM Equipment Services (KES), KLM *Catering* Services (KCS), KLM Health Services (KHS), Cygnific BV, Transavia NL et Martinair.
(3) Les certificats d'électricité renouvelable sont achetés sur une estimation annuelle de la consommation d'électricité et par consequent peuvent être différents de la consommation réelle.
ND : non disponible.

	Groupe Air France [1]			Groupe KLM [2]		
	2018	2019	19/18	2018	2019	19/18
	198 916	**192 193**	- 3,4 %	79 808	**75 371**	- 5,6 %
	ND	**26 249**	ND	ND	**76 110** [3]	ND
	58 938	**61 463**	+ 4,3 %	104 067	**98 208**	- 5,6 %
	31 131	**31 989**	+ 2,8 %	82 703	**79 098**	- 4,4 %
	82 603	**80 146**	- 3,0 %	ND	**ND**	ND
	ND	**24 848**	ND	ND	**ND**	ND
	380 342	**321 622**	- 15,4 %	162 228	**159 986**	- 1,4 %
	0,306	**0,276**	- 9,8 %	0,189	**0,169**	- 10,6 %
	0,002	**0,003**	+ 50,0 %	0,004	**0,003**	- 25,0 %
	6 146	**5 073**	- 17,5 %	17 075	**15 382**	- 9,9 %
	71 %	**65 %**	-6pts	28 %	**29 %**	+ 1 pt
	3 359	**2 592**	- 22,8 %	2 068	**1 713**	- 17,2 %
	57 %	**45 %**	- 12 pts	93 %	**68 %**	- 25pts

4.3.6.4 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 « Émissions de gaz à effet de serre (Scope 1 GHG protocol) du carburant », « Consommation de carburant » et « Efficacité carbone – Émissions de CO_2 pour le transport de passagers » 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 Air France 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 Air France 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* différents outils de *reporting*, Osyris (progiciel d'Enablon), Tennaxia pour les déchets, SAP Finance (facturation) pour Air France et CaeSaR pour 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 – Définitions des indicateurs de performance clés et commentaires sur l'évolution des indicateurs environnementaux

Au niveau du groupe Air France – KLM, les exigences réglementaires, les principes de *reporting* et de consolidation sont décrits dans un document commun, mis à jour chaque année

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.

Définition des indicateurs de performance clés

Efficacité carbone par passager kilomètre

— Émissions de CO_2 pour le transport de passagers. Définition : voir paragraphe « Opérations aériennes » « Efficacité carbone – Émissions de CO_2 pour le transport de passagers ».

— Pourcentage de variation de l'efficacité carbone (g. CO_2/passager/km) entre 2005 et 2019 (mesures opérationnelles uniquement) : pourcentage de variation des émissions de CO_2 pour le transport de passagers entre 2005 et 2019, en considérant uniquement les mesures opérationnelles (modernisation de la flotte, procédures optimisées, réduction du poids à bord…).

— Pourcentage de variation de l'efficacité carbone (g. CO_2/passager/km) entre 2005 et 2019 (mesures opérationnelles et mesures de marché) : pourcentage de variation des émissions de CO_2 pour le transport de passagers entre 2005 et 2019 ; en considérant les mesures opérationnelles (modernisation de la flotte, procédures optimisées, réduction du poids à bord…) et les mesures de marché (compensation carbone obligatoire et volontaire). La compensation obligatoire pour l'année civile est une estimation, dans la mesure où la valeur finale sera reportée après la date de publication de ce document. Pour déterminer la compensation carbone obligatoire, Air France – KLM déduit les quotas gratuits du total des émissions de CO_2 soumises à l'EU-ETS.

Émissions de CO_2 des opérations au sol

Pourcentage de variation des émissions de CO_2 des opérations au sol entre 2018 et 2019. Ces émissions incluent toutes les émissions des scopes 1 et 2. Définition : voir paragraphe « Émissions carbone » « Scope 1 – Opérations sol » et « Scope 2 – Électricité ».

Déchets non-recyclés

Pourcentage de variation des déchets non-recyclés entre 2011 et 2019. Définition : voir paragraphe « Opérations au sol » « Déchets industriels non dangereux et pourcentage de recyclage ».

Empreinte sonore

Pourcentage de variation de l'énergie bruit globale par mouvement entre 2000 et 2019. Définition : voir paragraphe « Opérations aériennes » « Gêne sonore – Énergie bruit global ». L'énergie de bruit globale calculée en kJ est divisée par le nombre total de mouvements (« segment »).

Commentaires sur l'évolution des indicateurs environnementaux

Émissions carbone

Les émissions directes et indirectes de CO_2 sont reportées conformément au *GreenHouseGas Protocol*. Depuis 2017, les émissions du scope 3 sont reportées. Il s'agit uniquement des émissions du scope 3 pour les opérations aériennes (émissions amont du kérosène). Selon l'ADEME, les émissions de CO_2 correspondent à 98 % de l'ensemble des gaz à effet de serre.

Scope 1 – Carburant

Les émissions du scope 1 générées par la combustion du carburant avion sont reportées pour l'ensemble du kérosène utilisé pour les opérations aériennes d'Air France – KLM. Le facteur d'émission utilisé de 3,15 kg de CO_2 par kg de kérosène est conforme au facteur d'émission de l'EU-ETS. Notez qu'il existe des différences entre la portée des émissions de CO_2 déclarées et celles de l'EU ETS pour les quotas d'émission de gaz à effet de serre, de sorte que la comparaison n'est pas significative. Notons qu'il existe des différences entre le périmètre des émissions de CO_2 publiées et celui de l'EU-ETS pour les quotas d'émissions de gaz à effet de serre, qui ne permettent pas d'effectuer une comparaison.

L'augmentation des émissions de CO_2 s'explique par la croissance de l'activité, en particulier pour Transavia ainsi que le long-courrier d'Air France.

Scope 1 – Opérations sol

Les émissions directes des opérations au sol sont basées sur la consommation d'énergie provenant de différentes sources et les facteurs d'émission correspondants. Les facteurs sont basés sur des normes nationales ou sont fournis par le fournisseur d'énergie. La variation de la consommation et la réduction des émissions s'expliquent par le passage de KLM du diesel au GTL à l'été 2019.

Scope 2 – Électricité

Les émissions résultant de la consommation d'électricité sont basées sur le volume de consommation et les facteurs d'émission correspondants. Les émissions de CO_2 évitées résultant de l'achat de Certificats d'Origine pour l'électricité renouvelable sont soustraites du total.

La baisse des émissions scope 2 s'explique principalement par la fourniture d'électricité 100 % renouvelable pour KLM.

Scope 3 – Émissions amont (production de kérosène)

Ces émissions sont générées lors de la production, du transport et de la distribution du kérosène. 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.

Compensation carbone obligatoire (EU-ETS)

Le volume des crédits carbone obligatoires déclarés est basé sur les rapports annuels de l'EU ETS et, à l'avenir de CORSIA. Les quotas gratuits sont exclus.

Compensation carbone volontaire

Le volume des crédits carbone volontaires est calculé sur l'année civile. La compensation carbone volontaire de CO_2 acquittée par les clients n'est pas incluse. Les crédits carbone sont achetés par Air France et KLM (par exemple pour les déplacements professionnels des collaborateurs et 100 % des émissions de CO_2 des vols domestiques d'Air France à partir de janvier 2020) ; ils sont certifiées Gold Standard.

Compensation carbone clients

Le volume des crédits carbone volontaires est calculé sur l'année civile. Cela concerne la compensation volontaire de CO_2 payée par les clients *via* les programmes de compensation d'Air France et de KLM.

Opérations aériennes

Consommation – Carburant

Il s'agit de la consommation réelle de carburant aviation conventionel pour chaque vol. Elle comprend la consommation de carburant pour l'utilisation de l'APU.

L'augmentation de la consommation de carburant s'explique par la croissance de l'activité, en particulier pour Transavia ainsi que le long-courrier d'Air France.

Consommation – Carburant alternatif durable

Il s'agit de la quantité de carburant alternatif durable aviation achetée sur la période du *reporting*.

Efficacité carbone – Émissions de CO_2 pour le transport de passagers

L'efficacité énergétique est exprimée en gramme de CO_2 par passager-kilomètre. Le calcul est basé sur une répartition du carburant entre les passagers et le fret. La consommation de carburant pour les passagers est divisée par les PKT (passager kilomètre transporté) et corrigée par le ratio entre la distance de vol prévue et la distance orthodromique.

Bien que l'activité a été plus importante en 2019 comparé à 2018, l'empreinte carbone par passager s'est améliorée de plus de 1 %, grâce à l'introduction d'avions plus performants dans la flotte (Boeing 787), et une amélioration du coefficient de remplissage passager.

Efficacité carbone – Émissions de CO_2 pour le transport de fret

L'efficacité énergétique est exprimée à la fois en gramme de CO_2 par 100 kg de fret. Le calcul est basé sur une répartition du carburant entre les passagers et le fret. La consommation de carburant pour le fret est divisée par 0.1TK et corrigée par le ratio entre la distance de vol prévue et la distance orthodromique.

Autres émissions - NO_X basse altitude

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.

Autres émissions - SO_2 basse altitude

À noter que 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.

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 1 000 mètres).

Gêne sonore – Énergie bruit global

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.

Opérations au sol

Consommation – Électricité (dont renouvelable)

Il s'agit du volume total de consommation d'électricité en MWh. Pour KLM, le volume d'électricité renouvelable est basé sur l'achat de Certificats d'Origine UE provenant de l'énergie éolienne. Les certificats d'électricité renouvelable sont achetés sur une estimation annuelle de la consommation d'électricité et par consequent peuvent être différents de la consommation réelle

La consommation électrique a baissé pour Air France ainsi que KLM par application de mesures d'économies d'énergie et de bonnes pratiques.

Consommation – Autres énergies : Carburant

Le volume total de carburant utilisé pour les opérations au sol comprend :

- le kérosène (Jet fuel A1) pour le Banc d'Essais Réacteur ;
- le GNR (Gazole Non Routier) pour une partie des engins de piste d'Air France ;
- l'essence, le gazole et le GTL pour les équipements et engins au sol.

Consommation – Autres énergies : Gaz

La quantité totale de gaz naturel est principalement utilisée pour le chauffage des bâtiments, des hangars de maintenance et des entrepôts Cargo. Le facteur de conversion de la quantité de gaz consommée en énergie prend en compte les caractéristiques du gaz spécifiques à la France et aux Pays-Bas.

Consommation – Autres énergies : Vapeur, autre chauffage, refroidissement (dont renouvelable)

Il s'agit de l'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.

Consommation – 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.

Entre 2018 et 2019 la consommation d'eau a baissé grâce à des mesures d'économies mises en place.

Autres émissions – Émissions de NO_X

Les émissions de NO_X pour le Banc d'Essais Réacteurs sont calculées selon une méthode similaire à celle utilisée pour les Opérations Aériennes et reflètent les conditions de tests réelles. Les autres sources de NO_X proviennent de la combustion du carburant utilisé pour les engins et équipements de piste. Pour Air France, le 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.

Autres émissions – Émissions de SO_2

Les émissions de SO_2 sont mesurées en prenant en compte la teneur en soufre présente dans le kérosène utilisé pour le Banc d'Essais Réacteurs et dans le carburant utilisé pour alimenter les engins et équipements de piste. Les variations des émissions de SO_2 s'expliquent principalement par la variabilité des niveaux de teneur en soufre des carburants d'une année sur l'autre.

Déchets – Déchets industriels non dangereux et pourcentage de recyclage

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. Le pourcentage de déchets non dangereux recyclés couvre tous les déchets triés séparément à des fins de recyclage. Le pourcentage de recyclage ne couvre pas les déchets incinérés avec valorisation énergétique (code EURAL R1).

La baisse importante de la quantité de déchets en 2019 par rapport à 2018 s'explique par la mise en place de mesures d'amélioration de la gestion des déchets par le facility manager à Air France, et par une baisse de plus de 15 % des déchets de vol pour KLM.

Le groupe Air France–KLM a pour objectif d'améliorer le recyclage des déchets non dangereux pour atteindre un taux de 50 % de recyclage en 2030.

Déchets – Déchets industriels dangereux et pourcentage de valorisation

Les déchets industriels 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 des déchets dangereux sont conformes à la réglementation européenne. Le pourcentage de valorisation est le ratio entre les déchets industriels dangereux recyclés et valorisés (code R) et le total des déchets industriels dangereux.

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.

Indicateurs de performance clés	Définition	Résultats		
Net Promoter Score (NPS)	Variation du NPS (calculé en moyenne annuelle) d'Air France, KLM et Transavia (France et Pays-Bas) entre 2018 et 2019		Variation 2019/2018	Objectifs 2019
		Air France	+15 pts	Oui
		KLM	-1 pt	Non
		Transavia France	-1 pt	Non
	Atteinte de l'objectif annuel 2019	Transavia Pays-Bas	+1 pt	Non

Définition
Périmètre : Air France, KLM et Transavia France et Transavia Pays-Bas.
Le NPS est l'indicateur de recommandation des clients des produits et services d'Air France, KLM et Transavia (France et Pays-Bas) en tant que compagnie aérienne, par l'attribution d'une Note allant de 0 à 10 (0 correspondant à « Je ne recommanderai certainement pas » et 10 à « Je recommanderai certainement »). Il correspond à la différence entre le pourcentage de clients promoteurs (notes 9 et 10) et le pourcentage de clients détracteurs de la marque (notes 0 à 6). Il s'agit de la réponse à la première question posée dans le questionnaire de satisfaction client en ligne e-Score d'Air France–KLM : « En vous basant sur votre opinion et expérience, recommanderiez-vous Air France/KLM/Transavia à vos amis/collègues ? ». Pour chaque marque, l'indicateur mesuré est la variation annuelle du NPS (calculé en moyenne annuelle). À noter que les NPS de Transavia France et Pays-Bas ne sont pas consolidables, compte tenu de leur *reporting* via deux outils de mesure différents. Pour chaque marque, il est aussi indiqué si l'objectif annuel a été atteint ou non.

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 par les actions de surveillance menées par les autorités de l'Aviation Civile de chaque État et au travers des audits de sécurité IOSA de l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA). Référence du secteur, les agréments IOSA d'Air France et de KLM ont été renouvelés en 2019. L'audit de renouvellement est prévu en 2020 et leurs certificats seront renouvelés en 2021.

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 Management de la Sécurité (SMS) qui définit concrètement les modalités de mise en œuvre de la gestion des risques aériens.

Gestion des risques Sécurité Des Vols

Air France et KLM utilisent toutes deux la méthode d'évaluation des risques opérationnels recommandée par l'Agence européenne de la sécurité aérienne. Elles ont déployé cette méthode dans tous les métiers opérationnels et à tous les niveaux de l'entreprise. La gestion des risques Sécurité Des Vols permet, notamment au travers des systèmes de remontées des situations et des paramètres de vol, d'identifier les menaces, d'évaluer les risques, de mettre en œuvre des mesures correctives et de surveiller les résultats obtenus. Elle permet une gestion proactive des risques afin de les maintenir en dessous du niveau jugé acceptable. Un dispositif d'assurance qualité interne évalue en permanence le bon fonctionnement de la gestion des risques Sécurité Des Vols.

Plus largement Air France met en synergie l'ensemble des démarches de progrès et de maîtrise des risques – Sécurité Des Vols, Santé Sécurité au Travail, Qualité Client, Performance Opérationnelle, Environnement et Développement Durable, Hygiène alimentaire et Sûreté. Cette démarche qualité est le vecteur de pilotage, de management des activités, visant l'amélioration continue des résultats.

KLM déploie une approche similaire à celle d'Air France. Pour atteindre son objectif d'être une entreprise leader en matière de sécurité, KLM dispose d'un système intégré de gestion de la sécurité (SMSI) couvrant la sécurité au travail, la sûreté et la sécurité opérationnelle et la sécurité environnementale. Ce SMSI est décrit dans le manuel de gestion de la sécurité intégrée (ISMM) de KLM et a été approuvé par les autorités néerlandaises de l'aviation civile dans le cadre du certificat d'exploitation aérienne. KLM améliore continuellement son système de gestion de la sécurité, intégré et fondé sur la performance, en évaluant les risques et les résultats, et garantissant que les décisions intègrent les risques à tous les niveaux de KLM. Son programme Culture de la sécurité, qui comprend des actions de promotion et de communication, des formations théoriques et pratiques et des présentations, est continuellement mis à jour et déployé dans toute l'entreprise pour améliorer la sensibilisation à la sécurité et l'attitude et les comportements pertinents à tous les niveaux. L'Organisation des services de sécurité intégrée (ISSO) professionnalise davantage cette approche intégrée de la sécurité et de la conformité dans toute l'entreprise, et augmente le niveau d'expertise dans tous les domaines à travers tous les processus de sécurité et de conformité et fait progresser le système intégré de gestion de la sécurité.

Gouvernance

Des Comités Corporate Sécurité Des Vols, présidés par les Directeurs Généraux Adjoints des métiers opérationnels, se réunissent chaque trimestre au sein d'Air France. Ils ont pour mission de valider les plans d'actions établis en déclinaison des orientations fixées par les compagnies, des résultats des enquêtes ou des résultats des actes de surveillance.

Ces comités ont également pour mission de partager l'émergence de nouvelles problématiques Sécurité Des Vols issues de remontées ou d'analyses de risques en s'assurant que les moyens et actions mis en œuvre sont adaptés aux enjeux.

Des Comités Sécurité Des Vols se tiennent également 4 fois par an au niveau de chaque compagnie pour évaluer l'efficacité des plans d'actions qui sont menés.

Pour KLM, le Comité Sécurité Corporate du Conseil d'administration de KLM se réunit chaque trimestre pour analyser les indicateurs de sécurité. En 2019, KLM a continué de se concentrer sur les risques en matière de sécurité au travail, en renouvelant la principale politique de sécurité au travail afin de fournir une structure pour les mesures d'atténuation requises. Quatre politiques professionnelles ont été mises en œuvre en 2018, dix politiques professionnelles ont été préparées en 2019, comprenant les dispositions de mise en œuvre recommandées et les plans de mise en œuvre. En 2019, KLM a également commencé à satisfaire aux exigences de la norme commune ISO pour le système de management.

En collaboration avec les parties prenantes du secteur de l'aviation à l'aéroport de Schiphol, comme les autorités aéroportuaires et de navigation aériennes néerlandaises, KLM a effectué plusieurs évaluations conjointes des risques pour la sécurité et mis en œuvre des mesures d'atténuation pour améliorer la sécurité autour de l'aéroport. Ces activités ont été réalisées au sein du système commun de gestion intégrée de la sécurité du secteur, une collaboration unique entre les acteurs du secteur de l'aviation à l'aéroport qui a été créée en 2018.

Développer une culture de la Sécurité

Créer une conscience de la sécurité fondée sur une culture de la sécurité de toutes les opérations, est une démarche progressive pour porter toujours plus haut l'ambition des compagnies du groupe Air France–KLM. La formation métier est un fondement de cette culture, elle prend donc 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.

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 sans cesse progresser, en n'acceptant aucun compromis.

Le programme Safety Attitude a donc été lancé fin 2018 avec l'ambition de renforcer encore cette culture et de porter les meilleures pratiques de l'industrie. Le programme Safety Attitude a débuté par une étude comparative auprès de 5 compagnies de référence, complétée d'une phase de diagnostic, menée par un organisme indépendant. 22 500 salariés de tous les métiers d'Air France ont répondu à un questionnaire et plus de 600 personnes ont été interviewées. Ce diagnostic approfondi a permis d'identifier les axes de travail qui permettront de fédérer tous les salariés autour d'une Culture Sécurité commune au plus près des opérations, fondée sur la transparence et la confiance. Un programme triennal d'actions concrètes et adaptées à chaque métier est structuré pour y parvenir : mobilisation de la ligne managériale, culture de la transparence, respect des procédures, évaluation des compétences non-techniques, échanges inter-métiers.

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 sûres pour le consommateur. Les réglementations en la matière se renforcent d'année en année. 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

Le système de management repose sur quatre processus, pilotés par un service centralisé chez Air France. Le premier processus est transversal et s'applique à l'ensemble du domaine de risque : veille réglementaire, analyse de risques et définition des moyens de maîtrise, formation du personnel, 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 moyens de maîtrise sont déployés par un référent Sécurité Alimentaire nommé dans chacune des directions concernées : les achats, les opérations aériennes, le service en vol, la maintenance, l'exploitation, les escales internationales, la logistique et produit vol, etc. Il est le garant de l'application des mesures au sein de son métier et rend compte du fonctionnement, ainsi que des plans d'actions associés. Les moyens de maîtrise sont suivis régulièrement au travers d'indicateurs et de comités décisionnels permettant de s'assurer de l'efficacité des dispositions relatives à la Sécurité Alimentaire.

Par ailleurs, dans le cadre de la maîtrise des ressources externes, 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 et 500 analyses d'eau par an pour un volume total de 19 000 tonnes d'eau au départ de Paris.

Chez KLM, le contrôle des risques en matière de sécurité alimentaire est géré de différentes manières. Tout d'abord, tous les traiteurs de *catering* travaillant avec KLM sont audités au moins une fois par an par une société externe, spécialisée en sécurité alimentaire pour la restauration en vol. Ces audits, réalisés par des auditeurs spécifiquement formés, sont inopinés et sur site. L'audit vérifie la conformité aux normes QSAI de sécurité et de qualité de la transformation des aliments, sur la base des principes HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point). Des audits électroniques sont effectués pour vérifier l'exhaustivité et l'efficacité de la traçabilité chez tous les traiteurs KLM.

De plus, tous les fournisseurs de produits alimentaires sont référencés sur la base d'un cahier des charges très strict et font l'objet d'un suivi microbiologique rapproché, réalisé par le laboratoire interne de KLM accrédité ISO 17025.

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 et de la réglementation. 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 2019, 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 parrainage 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–KLM) ;

— 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 vigueur depuis le 25 mai 2018, le Règlement européen visant à protéger les données à caractère personnel, le RGPD (Règlement général sur la Protection des Données), étend d'une part, les droits des personnes concernées, et renforce d'autre part, la responsabilité et les obligations pour les responsables de traitement, nécessitant la preuve de leur conformité en matière de protection des données à caractère personnel.

Pour répondre aux exigences du RGPD, Air France et KLM ont déployé dès 2018 un vaste programme pour renforcer les politiques de cyber sécurité et 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.

Ce programme s'est poursuivi tout au long de 2019. L'accent a été davantage mis sur l'efficacité opérationnelle, tandis que la conception et la mise en œuvre de la gouvernance, des politiques et du registre ont été globalement finalisées en 2018.

Mesures et plans d'action

En janvier 2019, la responsabilité du respect de la vie privée a été officiellement transférée à l'entreprise, représentée par les membres des comités exécutifs d'Air France et de KLM en tant que responsables du traitement des données internes. Les autres fonctions de responsable du traitement des données internes et de coordonnateur de la confidentialité ont été renforcées.

Des réunions régulières entre les coordonnateurs de la protection de la vie privée et les responsables du traitement des données internes ont été instituées, afin d'assurer la gouvernance. Une seconde session de formation en ligne a été déployée auprès des salariés d'Air France et de KLM dont les fonctions sont liées aux développements et aux initiatives concernant l'utilisation des données personnelles.

Résultats et performances

L'efficacité globale du cadre de respect de la vie privée est évaluée régulièrement grâce à un programme d'audit interne dédié. Ce cadre a été amélioré en 2019, et sera encore renforcé. À cet égard, de nouvelles améliorations seront mises en œuvre en 2020.

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 prescriptions 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 en provenance 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 plus 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 vingtaine de conseillers dédiés, Saphir a reçu près de 83 000 appels en 2019 : 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 580 000 clients PHMR ont voyagé avec Air France en 2019 plus de 80 % des passagers PHMR sont pris en charge à Paris-CDG.

Chez KLM, l'augmentation annuelle du nombre de passagers à mobilité réduite s'est accrue de 2,3 %, avec un total de 428 000 passagers en 2019. La part des passagers PHMR est restée égale à celle de 2018. 94 % des demandes de services PHMR concernent l'assistance en fauteuil roulant, dont la grande majorité (70 %) est l'assistance classique en fauteuil roulant pour les clients qui ne sont pas en capacité de marcher sur de longues distances.

Pour Air France et KLM, le Net Promotor Score qui mesure la satisfaction client, est plus élevé sur cette catégorie de passagers que le NPS des autres passagers. 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 autres initiatives ont été mises en œuvre, comme la refonte des pages des sites Air France et KLM 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, en vol comme au sol, 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.

À l'occasion du salon IFTM Top Resa, Air France a remporté le Grand Prix Marco Polo 2019 qui couronne pour la première fois, la compagnie aérienne ayant le plus fort engagement RSE. Air France a été récompensée notamment pour l'action menée vis-à-vis des passagers en situation de handicap.

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.

Indicateurs de performance clés	Définition	Résultats	
		2018	2019
Taux de réalisation de la formation *e-learning* sur la prévention de la corruption	Nombre de salariés ayant suivi la totalité de la formation au 31 décembre 2019 divisé par l'effectif total de salariés invités à effectuer cette formation.	ND [1]	86 %

Définition
Périmètre : Groupe cible de salariés du groupe Air France–KLM.
La formation est obligatoire pour le Groupe cible de salariés. Ce dernier est sélectionné en fonction du niveau de fonction ou de l'exposition au risque de corruption.
L'indicateur mesuré est le nombre de salariés ayant suivi l'ensemble de la formation au 31 décembre 2019 divisé par le nombre total de salariés invités à suivre cette formation. La formation est considérée comme terminée lorsque la personne réussit le test final avec un score d'au moins 70 %.
(1) ND : non disponible.

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.

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. Le Manuel relatif à la lutte contre la corruption et la Politique relative aux cadeaux et aux invitations d'Air France–KLM sont publics et accessibles sur le site Internet airfranceklm.com.

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. La charte est complétée par le « Code de conduite des fournisseurs » qui précise les engagements en matière de droits humains, de santé et de sécurité, d'environnement et d'éthique.

4.5.2 Respect des droits humains

Air France–KLM soutient la protection des droits humains, lutte contre la corruption et s'oppose à toute forme de travail des enfants et de travail forcé.

Ces principes sont fondés sur les normes internationales, parmi lesquelles le Global Compact des Nations unies, les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales, les principales conventions de Organisation Internationale du Travail, ainsi que les Droits de l'enfant et Principes régissant les entreprises.

Les engagements d'Air France–KLM sont présentés dans sa Déclaration de responsabilité sociale et dans sa charte sociale et éthique. La Charte affirme l'engagement du Groupe en faveur d'un climat de confiance et de respect mutuel parmi les personnels.

Ces valeurs et ces droits sont le fondement de la cohésion sociale, économique et culturelle de chaque compagnie et du Groupe. Chaque salarié du groupe Air France–KLM a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité, et garantissent le dialogue social. La Charte s'applique à tous les salariés d'Air France, de KLM et de leurs filiales européennes.

Air France–KLM travaille actuellement à la révision de sa charte sociale et éthique, pour y intégrer sa politique en faveur des droits humains. L'objectif est d'en faire un document de politique qui énonce non seulement les droits des salariés du Groupe et de ceux de ses fournisseurs, mais donne également des indications sur la mise en œuvre et la réalisation, y compris l'évaluation des risques. Révisé avec le Comité de Groupe Européen, ce document sera présenté en 2020.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe a identifié les facteurs de risques en lien avec les droits humains. 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)*.

En 2019, Air France a réalisé à destination de ses salariés des actions de sensibilisation sur la traite d'êtres humains, pour leur donner les moyens d'identifier les situations à risque et d'agir face à cette forme de criminalité organisée internationale, assimilable à de l'esclavage moderne. Qu'il s'agisse de traite aux fins de travail forcé ou de criminalité forcée, d'exploitation sexuelle, d'adoption illégale ou de mariage forcé, d'enfants soldats ou encore de trafic d'organes, les personnels au sol et les personnels navigants doivent être en capacité de reconnaître des comportements pouvant être considérés comme anormaux ou inquiétants, et en cas de suspicion de traite d'être humain, signaler l'événement dans les meilleurs délais et selon les consignes.

4.5.3 Éthique des affaires

Pratiques commerciales loyales

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.

Depuis 2017, le Manuel relatif à la lutte contre la corruption est complété par une Politique relative aux cadeaux et aux invitations. 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 disponibles en trois langues et consultables par tous les salariés sur les sites intranet.

En matière de pratiques anti-concurrentielles, Air France–KLM développe sa politique de prévention des pratiques anti-concurrentielles 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 un cadre formalisé. 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 appropriation 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

Une campagne de formation *e-learning* « anti-corruption » a été lancée fin 2019 pour maintenir et renforcer la sensibilisation et la connaissance des salariés en matière de prévention de la corruption (le taux de réalisation de cette formation a atteint 86 %).La sensibilisation est également renforcée, avec 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 « Risques liés à l'activité de transporteur aérien ».

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 partout où le Groupe a une présence fiscale.

Conformément aux recommandations spécifiques relatives à la réglementation fiscale s'appliquant au transport aérien international, selon lesquelles le revenu d'exploitation est imposé dans le pays de domiciliation, Air France – KLM déclare la majeure partie des revenus générés par ses activités aériennes en France et aux Pays-Bas. Certaines réglementations fiscales locales conduisent le Groupe à déclarer également une partie relativement faible de ses revenus auprès des juridictions étrangères où le Groupe opère.

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 et apporte son support à Air France – KLM dans sa stratégie d'entreprise. La politique fiscale est menée dans la droite ligne des valeurs du Groupe. Air France – KLM cherche à nouer et à poursuivre un dialogue ouvert et constructif avec les autorités fiscales et les autres instances gouvernementales. Le Groupe participe à l'élaboration des politiques fiscales en contribuant de façon constructive aux 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.

Gestion du risque fiscal et des règles relatives à la lutte contre la fraude fiscale

L'objectif du Groupe est de prendre des positions fiscales durables pour soutenir les opérations commerciales à long terme. 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) 2016/1164 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. Il s'assure que toutes les diligences sont correctement appliquées dans les processus du Groupe, afin de respecter les obligations fiscales, et est particulièrement vigilant à l'application des règles de lutte contre la fraude et l'évasion fiscale.

4.6 VALEUR SOCIÉTALE

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.

Indicateurs de performance clés	Définition	Résultats		
Pourcentage de fournisseurs ayant signé la charte de Développement durable	Nombre de fournisseurs sous contrat avec Air France et KLM ayant signé la charte de Développement durable d'Air France–KLM divisé par le nombre total de fournisseurs sous contrat d'Air France et de KLM.	2018 67 %	2019 68 %	Objectif 2020 75 %
Nombre de fournisseurs évalués par Ecovadis	Nombre de fournisseurs sous contrat avec Air France et KLM évalués par l'agence de rating RSE EcoVadis ou par un organisme équivalent.	2018 355	2019 414	Target 2020 100 fournisseurs supplémentaires

Définitions

Pourcentage de fournisseurs ayant signé la charte de Développement durable.
Périmètre : Les fournisseurs sous contrat avec Air France et KLM, suivi sous ARIBA.
Dès le début du processus achats, les fournisseurs sont invités à signer la charte de développement durable d'Air France–KLM.
L'indicateur mesuré est le nombre de fournisseurs d'Air France et de KLM sous contrat (suivi *via* ARIBA) ayant signé la charte divisé par le nombre de fournisseurs concernés (sous contrat suivi sous ARIBA) (fin décembre de l'année de référence).

Nombre de fournisseurs évalués par Ecovadis
Périmètre : Les fournisseurs sous contrat avec Air France et KLM, suivi sous ARIBA, et scoré par l'agence de rating RSE Ecovadis ou équivalent.
Dans le cadre de sa politique de risque fournisseurs, Air France–KLM fait évaluer et prend en compte la performance Développement durable de ses fournisseurs. En cas de risque fort ou sévère, tous les fournisseurs doivent être évalués par EcoVadis ou par un organisme équivalent sur les quatre thèmes suivants : l'environnement, le social, l'éthique et les achats responsables. Tous les autres fournisseurs sont invités à réaliser cette évaluation de façon volontaire.
L'indicateur mesuré est le nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis ou par un organisme équivalent (fin décembre de l'année de référence).

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. Ainsi, selon un sondage Opinionway réalisé en 2019 auprès d'investisseurs internationaux, la présence d'un *hub* offrant des liaisons internationales directes et fréquentes constitue le deuxième critère de choix d'implantation.

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 également 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 génère 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 (plus de 710 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 auxquelles il confie une part non négligeable de ses achats. 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 ou 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 2019, à l'occasion du Salon du Bourget notamment, Air France a animé des réflexions 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*. Air France s'implique auprès des élus locaux et des entreprises du territoire, en étant membre du bureau du Club des Acteurs du Grand Roissy. Cette association a pour objectif favoriser un développement harmonieux et équilibré du territoire du Grand Roissy, en synergie avec la plate-forme aéroportuaire, et promouvoir des projets de transports en commun, d'habitat et d'infrastructures indispensables au développement de ce territoire.

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 », Article 1 ou « Tous en Stage », association dont Air France est membre fondateur. « Tous en Stage » organise des stages multi entreprises pour les collégiens des territoires d'implantation de la compagnie (métropole, DOM ou jeunes en situations de handicap).

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 2019. KLM poursuit son partenariat avec le Luchtvaart College Schiphol (École des métiers de l'aérien de Schiphol).

Air France et KLM poursuivent 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 utilisés 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 2019, a eu lieu la deuxième journée citoyenne d'Air France, au cours de laquelle 2 000 employés se sont portés volontaires pour aider près de 60 associations dans 10 régions en France, autour de 6 champs d'action : enfance, enseignement, formation et emploi, handicap et santé, lutte contre la précarité, environnement, partage intergénérationnel. De très nombreuses délégations internationales Air France et KLM ont proposé aux salariés volontaires de consacrer une journée de travail à apporter leurs compétences et leur énergie à une association environnementale ou sociale.

Cette initiative sera reconduite en 2020.

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 service Mécénat Humanitaire d'Air France, Acting for Life, Aviation sans frontières, Gawad Kalinga.

La Fondation Air France a été active en 2019 dans 63 projets et 32 pays au profit de 155 000 enfants. Depuis sa création en 1992, elle a soutenu plus de 1 480 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 4 000 salariés pour diverses actions de bénévolat, partage de compétences et dons.

Le service Mécénat Humanitaire a soutenu 25 ONG médicalisées œuvrant en faveur des enfants, et émis 393 billets pour les équipes médicales et les rapatriements d'enfants malades. Par ailleurs, la gratuité des frais d'excédent de bagage a été offerte à plus de 76 ONG pour le transport de matériel médical et d'urgence sanitaire.

Acting for Life, dont Air France est partenaire depuis plus de 40 ans, a été engagée en 2019 dans 33 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 1200 enfants à bord des vols de la compagnie et expédier près de 8 400 colis de médicaments et de petit matériel médical vers 26 destinations.

Transavia Pays-Bas a créé le Peter Pan Holiday Club il y a 23 ans. Cette initiative, soutenue par les salariés de Transavia, organise des vacances pour les jeunes de 13 à 20 ans qui ne peuvent pas partir en vacances pour cause de maladie ou de circonstances difficiles. Transavia Pays-Bas travaille également en étroite collaboration avec JINC, une association qui organise des activités pour les enfants issus de milieux économiquement défavorisés. Les salariés de Transavia sont invités et encouragés à participer activement à ces initiatives, notamment des visites d'entreprise organisées pour des enfants, qui leur permettent de mieux appréhender le monde du travail et son fonctionnement, et de se familiariser avec le concept de mise en réseau. Ces initiatives illustrent la conviction portée par Transavia Pays-Bas,

« Tout le monde mérite d'être considéré », et contribuent à une société plus inclusive.

Transavia France soutient des associations, comme Louis Carlesimo, permettant ainsi à des enfants malades de profiter de moments magiques lors d'un voyage. Le personnel de la compagnie s'engage contre le cancer avec l'association Les Hôtesses de l'Air Contre le Cancer et la fondation Movember, ou encore en faveur de la diversité avec Personn'Ailes, l'association LGBT et gay friendly d'Air France.

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). 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.

KLM travaille en partenariat avec Wings of Support et six autres partenaires : WWF, The Ocean Cleanup, Close the Gap, Red Cross, UNICEF et Giro555. En 2019, 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. En 2019, Wings of Support a soutenu 75 projets dans 16 pays à travers le monde.

Enfin, les clients Air France – KLM membres du programme Flying Blue sont invités à offrir leurs Miles à 18 ONG sélectionnées par Air France et KLM. En 2019, 70 millions de Miles ont été offerts à des ONG, soit 1 653 billets. En mars 2019, un soutien exceptionnel de 3 millions de Miles a été alloué à la Croix Rouge française pour répondre à l'urgence de la crise au Mozambique.

Résultats et performance

Impact économique national et régional

En France :

- 40 milliards d'euros de retombées économiques, imputables à l'activité du groupe Air France – KLM, ce qui représente 1,6 % du PIB national ;
- 475 000 emplois ETP dépendent de l'activité du Groupe ;
- pour 1 emploi créé par le Groupe, 8,7 emplois sont créés dans l'économie française ;
- pour 1 euro investi, le Groupe génère 2 euros dans l'économie nationale ;
- l'activité du groupe Air France – KLM génère directement 3,6 milliards d'euros (incluant les impôts et les cotisations payés par le Groupe et ses salariés) ;
- en Île-de-France, Air France est l'un des premiers employeurs privés de la région.

Aux Pays-Bas :

- troisième employeur du secteur privé aux Pays-Bas, le groupe KLM pourvoit 33 000 emplois sur les 65 000 emplois directs de la région de Schiphol en 2019.

Contribution au secteur protégé et adapté

En 2019, Air France a signé un manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique, reprenant 10 mesures phares. Par ailleurs cet accord alloue 3,4 millions d'euros en faveur de l'emploi de personnes en situation de handicap.

20 millions d'euros ont été investis par la société pour recourir à des contrats de fourniture, de sous-traitance, ou de prestation en faveur du secteur protégé et adapté.

Contribution à des projets de solidarité

En 2019, Air France – KLM a alloué 13 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 Achats responsables

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 13,3 milliards d'euros en 2019. Les achats de carburant pèsent pour près de 38 % de ces dépenses. Viennent ensuite les achats de maintenance des avions et équipements, de redevances aéroportuaires et de navigation, de prestations de services aéroportuaires.

Compte tenu de la part importante des dépenses externes dans les recettes totales, l'optimisation, l'innovation et l'intégration de la responsabilité 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 plan d'action

Poursuivre une politique achat responsable tout au long du processus

Air France – KLM poursuit sa politique achat responsable tout au long du processus :

- l'acheteur transmet au fournisseur un « questionnaire fournisseur » qui aborde différents thèmes : sécurité, gestion environnementale, politique sociale, etc ;
- le fournisseur est invité à signer la Charte de développement durable Achats basée sur les principes du 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 a contracté avec EcoVadis dont l'activité est d'évaluer les 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. Il existe six niveaux de risques ;

— en cas de risque fort ou sévère, les fournisseurs sont contactés pour être évalués par EcoVadis ou par un organisme équivalent sur les quatre thèmes suivants : l'environnement, le social, l'éthique et les achats responsables (tels que définis dans le système EcoVadis) ;

— si le niveau de risque du fournisseur est inférieur à « risque fort », il est conseillé aux acheteurs d'encourager le fournisseur à être évalué. 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 leurs évaluations, 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.

Air France continue son plan Ambition Achats lancé en 2018, visant à capter plus d'innovation avec ses fournisseurs, et en particulier avec les petites et moyennes entreprises ainsi que les *start-up*. Acheter auprès du secteur protégé et adapté permet de réaffirmer les valeurs d'Air France et ainsi confirmer son engagement en matière Responsabilité Sociétale et Environnementale. En 2019, Air France a organisé quatre rencontres Achats avec l'ambition de développer le travail avec les PME, le secteur adapté, les entreprises innovantes.

Concernant la fonction achat de carburant chez KLM, celle-ci s'est engagée pour une période de 10 ans à développer et à acheter 75 000 tonnes de carburant alternatif durable par an. À cet effet, KLM contribue avec SkyNRG, leader mondial des carburants alternatifs durables, au développement de la première usine européenne dédiée à la production à Delfzijl. La construction de cette installation, dont l'ouverture est prévue pour 2022, constitue une étape concrète dans la réalisation des ambitions de KLM en matière de développement durable et contribue au plan industriel plus large « Smart and Sustainable ». À partir de 2022, l'usine produira chaque année 100 000 tonnes, ainsi que 15 000 tonnes de bio LPG, en tant que sous-produit. Cela signifiera une réduction de CO_2 de 270 000 tonnes par an pour le secteur de l'aviation. Il s'agit d'une étape importante pour l'industrie, qui doit répondre aux besoins de réduction des émissions de carbone et à la demande croissante de carburant durable pour l'aviation.

Impliquer les acheteurs

Les Acheteurs Air France – KLM sont largement 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 accessibles sur le site Internet Achats.

D'autre part, un dispositif interne a été mis en place pour développer les compétences des acheteurs ; il comporte des formations, des séminaires ainsi que des accès en ligne permettant de connaître les bonnes pratiques environnementales. 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 (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 présente les engagements RSE et en font un levier d'action stratégique ; il a été communiqué à l'équipe et aux nouveaux arrivants. Plus que jamais, la RSE est un enjeu pour Air France – KLM qui met le développement durable au cœur de ses priorités et de ses projets : les acheteurs cherchent des fournisseurs qui peuvent aider le Groupe à progresser sur cette thématique et être force de proposition et d'innovation.

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 enjeux.

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.

Ainsi, Air France confie une part non négligeable de ses achats aux petites et moyennes entreprises (PME). Au travers d'un plan d'action formalisé, la Fonction Achats favorise le développement des PME et des *start-up* dans des initiatives telles que la création d'un guichet de l'innovation, la participation à des incubateurs et sur des thématiques spécifiques. La Direction Achats veille à ce que ses relations avec les PME soient de qualité. Ainsi, pour favoriser et protéger cet éco système, Air France est adhérente à Pacte PME et élabore chaque année un plan d'actions dans le cadre de ses relations avec PME (ETI, *start-up* et TPE). Parmi ces

actions, figurent la diminution du délai de Règlement grâce à l'extension de Tradeshift (plateforme intégrée d'entreprise et dédiée aux échanges commerciaux), ainsi que le renforcement et déploiement de l'innovation grâce à un « kit Startup » pour travailler de façon plus agile avec les start-up, et la réalisation de POC (« Proof of Concept » expérimentations).

Air France coopère avec des associations et des entreprises du secteur adapté sur de multiples projets qui représentent environ 20 millions d'euros d'achats pour le Groupe en 2019 (par exemple l'entretien des espaces verts sur certains sites, l'expédition des colis d'uniformes, le conditionnement des casques). En 2019, dans le cadre des prestations blanchisserie, l'ESAT du Centre de la Gabrielle s'est engagée dans une démarche écologique en utilisant des produits lessiviels écoresponsables. Cette même démarche va être élargie au fur et à mesure par les autres blanchisseurs issus du Secteur du Travail Protégé et Adapté.

Les achats KLM ont initié en 2019 avec leurs fournisseurs de recyclage, le recyclage des déchets plastiques en filament, les transformant par la suite en matériau utilisés dans l'impression 3D. Ainsi, KLM collecte des tonnes de bouteilles en plastique sur ces vols pour ensuite les trier et les recycler afin d'obtenir des pellets de plastiques recyclés. Ce plastique recyclé servira à imprimer des outils destinés à la maintenance des aéronefs par exemple.

Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux

Les obligations du fournisseur en matière d'environnement et de santé et sécurité au travail sont précisées dans le cahier des charges. Dans le but de prévenir les risques liés à la coactivité dans les interventions, l'élaboration de plans de prévention est systématique. Cette démarche fait l'objet d'une Procédure Générale Santé Sécurité au Travail. Pour Air France, l'accidentologie des sous- traitants est suivie dans le bilan social annuel de l'entreprise.

Par ailleurs, dans les contrats d'achats d'Air France figure une clause environnementale qui comprend des mesures de réduction d'impact environnemental, comme la gestion sélective des déchets ou le respect de la saisonnalité des produits.

Mesures en faveur de la restauration responsable

Air France et KLM développent une restauration responsable. En effet, Air France et KLM servent au total 85 millions de repas et d'encas par an. Compte tenu de la quantité de produits alimentaires nécessaires à leur élaboration, les choix du Groupe peuvent avoir un impact sur la biodiversité.

Pour ses achats de restauration, Air France, en partenariat avec ses différents traiteurs, privilégie dans la mesure du possible les produits achetés localement, de saison et responsables. Les produits d'appellation d'origine contrôlée et protégée (AOC/AOP) font partie d'une grande sélection de produits, notamment pour le fromage. Des produits alimentaires issus de l'agriculture biologique sont également offerts, en particulier pour les plateaux repas des enfants.

Dès la conception du matériel de bord, de nombreux critères sont considérés : poids des articles, matériau utilisé, lieu de fabrication, mode de transport, gestion de la fin de vie du matériel. Une attention particulière est portée à la réduction des suremballages et à l'utilisation du plastique à usage unique. Fin 2019, à bord des avions d'Air France, les gobelets, couverts et agitateurs en plastique, soit l'équivalent de 1 300 tonnes de plastique, sont remplacés progressivement par de nouveaux gobelets en carton, des couverts et agitateurs conçus en bois issus de forêts labellisées FSC et enveloppés dans des emballages en papier.

Repenser certaines prestations alimentaires contribue également à cet objectif de réduction des plastiques à usage unique. Par exemple, le développement du sac « Bon appétit » offert sur les lignes moyen et long-courrier évite l'utilisation d'environ 200 tonnes de couverts ou d'autres éléments en plastique.

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. La politique de restauration responsable de KLM se concentre essentiellement sur la préservation de l'environnement dans les zones de production, les droits humains, les conditions de travail et le bien-être animal. La politique de restauration s'applique à tous les vols au départ de l'aéroport de Schiphol et en Europe, 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 propose des produits certifiés à bord de ses avions, comme du poisson certifié MSC et ASC, des œufs, du veau et du poulet certifié « Better life », du café, du thé et du chocolat certifiés UTZ.

Le Groupe fait don, à des associations caritatives, de produits de la restauration en vol non distribués aux passagers (voir section 4.3.4 Action de 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. Elle les informe, entre autre, de sa politique et de son engagement pour le développement durable. Ainsi, dès le début du processus achats, les fournisseurs prennent conscience de ces enjeux et sont invités à signer la charte de développement durable d'Air France – KLM.

En 2019, 68 % des fournisseurs ont signé la charte développement durable. En 2020, l'objectif sera d'atteindre le chiffre de 75 %.

En 2019, le nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis ou équivalent a augmenté de 17 % (414 fournisseurs évalués en 2019 contre 355 en 2018). Par ailleurs, dans une démarche d'amélioration continue, en 2020, Air France – KLM a pour objectif d'évaluer 100 fournisseurs supplémentaires.

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.

Depuis 2018, le Groupe met en œuvre 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 2019, 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.

Le Groupe réalise chaque année une revue de l'ensemble des risques non financiers générés par ses activités. Cette analyse permet 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 » et au paragraphe 4.1.2 « Identification des enjeux clés pour construire des relations durables ».

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.

En 2019, la charte sociale et éthique a été revue par un groupe de travail réunissant les entités du Groupe concernées et le Comité de Groupe Européen, afin d'en faire évoluer le contenu vers la formalisation de principes en faveur du respect des droits humains. Ce nouveau document, à finalité interne et externe, sera présenté dans le courant de l'année 2020.

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 » et 4.5.2 « Respect des droits humains ».

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. En novembre 2019, le Groupe a présenté sa stratégie globale à horizon 2025, dont le fondement repose sur la responsabilité environnementale.

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.

En 2019, le Groupe a adopté le format recommandé par la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) pour la gestion des risques financiers liés au changement climatique (tableau de correspondance TCFD section 4.3.2).

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 ou un engagement équivalent couvrant les quatre domaines (environnement, social, éthique et *supply-chain*) est obligatoire et annexée au contrat.

Sur les segments plus exposés aux risques, il est demandé au fournisseur de fournir une évaluation de sa performance en matière de développement durable, effectuée par un organisme spécialisé ou équivalent. Cette analyse 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 2019, 414 fournisseurs ont fait évaluer leur performance en matière de développement durable à la demande du Groupe.

Se reporter au paragraphe 4.6 Développement économique et sociétal.

Écoute des parties prenantes et mécanisme d'alerte

En 2019, Air France – KLM a réalisé une nouvelle analyse de matérialité en interrogeant un panel représentatif de parties prenantes internes et externes. La comparaison de ces résultats à ceux de l'analyse réalisée 2017 ont permis de confirmer la pertinence des choix stratégiques d'Air France – KLM au regard des enjeux considérés comme prioritaires pour ses activités et des attentes de ses 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 « Identification des enjeux clés pour construire des relations durables ».

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 EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

À l'Assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (OTI), 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 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

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 l'entité (ci-après le « Référentiel »), dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

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 l'entité et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe √ dans le chapitre 4 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 l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

(1) Dont la portée d'accréditation 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, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention, et à la norme internationale ISAE 3000 (1) :

— nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;

— 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 les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

— nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités 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, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

— nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présenté,
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques (2), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités (3) ;

— nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;

— nous avons pris connaissance des procédures de Contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;

— pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
  - 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 des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices (2) et couvrent entre 40 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

— nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

(1) ISAE 3000 – *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.
(2) Éthique des affaires, Respect des droits humains, Achats responsables, Impacts opérationnels du changement climatique, Biodiversité, Sécurité des opérations pour les parties prenantes, Accessibilité des produits et services, Développement local, Confidentialité et protection des données.
(3) Social : Air France, Bluelink, Hop!, KLM, Transavia Pays-Bas.
Environnement : Air France en France et KLM Schiphol pour les activités au sol ; Air France, Hop!, KLM et KLC pour les opérations aériennes.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre décembre 2019 et février 2020 sur une durée totale d'intervention d'environ dix semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos 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, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière 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 extra-financières

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe √ dans le chapitre 4 du rapport de gestion, 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 94 % des informations identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ dans le chapitre 4 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 19 février 2020

KPMG SA

Fanny Houlliot
Associée
Sustainability Services

Eric Jacquet
Associé

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Informations sociales

Accompagnement dans le développement individuel et la reconversion professionnelle des salariés
Actions en faveur de la diversité et de l'égalité des chances
Dialogue social et conventions collectives
Politiques de sécurité au travail

Informations environnementales

Mesures en faveur de l'économie circulaire
Mesures et projets de réduction de l'empreinte carbone
Engagements en faveur de la préservation de la biodiversité

Informations sociétales

Mesures en faveur de la sécurité et de la sureté des opérations
Mesures en faveur de l'accessibilité des produits et services
Actions de sensibilisation des salariés aux risques droits humains
Partenariat fiscal
Net Promoter Score

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs sociaux	Niveau d'assurance
Effectifs totaux par tête au 31/12 et répartition par âge, genre	Modéré
Nombre d'embauches et Nombre de départs	Modéré
Nombre d'heures de formation par salarié	Modéré
Part des femmes au 31/12	Modéré
Pourcentage de femmes exerçant des fonctions managériales	Modéré
Nombre de salariés handicapés	Modéré
Employee Promoter Score (EPS)	Modéré
Nombre d'accords collectifs signés	Modéré
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	Modéré
Taux de gravité des accidents du travail	Modéré

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs environnementaux	Niveau d'assurance
Opérations aériennes	
Consommation de carburant	Raisonnable
Émissions de CO_2 associées	Raisonnable
Émissions de CO_2 pour le transport de passagers	Raisonnable
Pourcentage de variation de l'efficacité carbone entre 2005 et 2019 (mesures opérationnelles)	Raisonnable
Émissions de CO_2 pour le transport de fret	Modéré
Émissions de NO_X basse altitude	Modéré
Émissions de SO_2 basse altitude	Modéré
Indicateur d'énergie bruit global	Modéré
Pourcentage de variation de l'énergie bruit globale par mouvement entre 2000 et 2019	Modéré
Opérations au sol	
Émissions de CO_2 au sol (scope 1)	Modéré
Pourcentage de variation des émissions de CO_2 des opérations au sol entre 2018 et 2019	Modéré
Émissions de SO_2 au sol	Modéré
Émissions de NO_X au sol	Modéré
Quantité de déchets industriels dangereux et non dangereux	Modéré
Pourcentage de variation des déchets non-recyclés entre 2011 et 2019	Modéré
Pourcentage de déchets industriels dangereux valorisés	Modéré

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs sociétaux	Niveau d'assurance
Taux de réalisation de la formation *e-learning* sur la prévention de la corruption	Modéré
Nombre de fournisseurs évalués par Ecovadis	Modéré
Pourcentage de fournisseurs ayant signé la charte de Développement durable	Modéré

5 RAPPORT FINANCIER

5.1 Investissements et financements 222

5.1.1 Investissements 222
5.1.2 Financements 222
5.1.3 Structure de la dette et profil de remboursement 223

5.2 Commentaires sur les comptes 224

5.2.1 Résultats consolidés au 31 décembre 2019 224
5.2.2 Investissements et financements du Groupe 227
5.2.3 Capitaux propres consolidésau 31 décembre 2019 227
5.2.4 Résultats sociaux de la société Air France – KLM 228

5.3 Indicateurs financiers 228

5.4 Événements récents et perspectives pour 2020 231

5.4.1 Événements récents 231
5.4.2 Perspectives pour l'année 2020 231

5.5 États financiers consolidés 234

5.5.1 Compte de résultat consolidé 234
5.5.2 État du résultat global consolidé 235
5.5.3 Bilan consolidé 236
5.5.4 Variation des capitaux propres consolidés 238
5.5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé 239

5.6 Notes aux états financiers consolidés 241

5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 321

5.8 Comptes sociaux 327

5.8.1 Compte de résultat 327
5.8.2 Bilan 328
5.8.3 Annexe 329

5.9 Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices 339

5.10 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 340

5.11 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 344

5.1 INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENTS

Au cours de l'exercice 2019, les investissements corporels et incorporels du groupe Air France-KLM se sont élevés à 3 372 millions d'euros et les produits de cession à 100 millions d'euros. Le flux net de trésorerie provenant de l'exploitation s'élevant à 3 895 millions d'euros, le Groupe a généré un *cash-flow* libre d'exploitation positif de 623 millions.

Au 31 décembre 2019, la trésorerie du Groupe s'élève à 4,71 milliards d'euros, dont 111 millions d'euros de valeurs de placement immobilisées ayant une maturité supérieure à trois mois, 300 millions d'euros nantis et 585 millions d'euros de dépôts en obligations. En outre, le Groupe dispose de lignes de crédit à hauteur de 1,765 milliard d'euros souscrites par Air France, KLM et Air France-KLM entièrement disponibles au 31 décembre 2019 *(voir également Section 3 – Risques de liquidité, page 144)*.

La dette nette s'établit à 6,15 milliards d'euros (6,16 milliards d'euros au 31 décembre 2018). Le détail du calcul de la dette nette se trouve à la *Note 33 des États financiers, page 298*.

5.1.1 Investissements

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité
Investissements incorporels	**(328)**	(253)
Investissements aéronautiques	**(2 746)**	(2 325)
Autres investissements corporels	**(298)**	(266)
Prise de contrôle de filiales et participations	**(1)**	(9)
Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées	**13**	6
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	**100**	133
Dividendes reçus	**14**	6
Diminution (augmentation) nette des placements entre trois mois et un an	**(72)**	4
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements	**(3 318)**	**(2 704)**

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)	2019	2018
Augmentation de capital due aux nouvelles obligations convertibles	**54**	-
Titres subordonnés (dont premium)	**-**	(211)
Émissions de nouveaux emprunts	**1 617**	539
Remboursements d'emprunts	**(1 156)**	(1 400)
Remboursements de dettes de location-financement	**(1 008)**	(972)
Nouveaux prêts	**(89)**	(195)
Remboursement de prêts	**161**	89
Dividendes et coupons sur dettes subordonnées distribués	**(26)**	(38)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	**(447)**	**(2 188)**

5.1.3 Structure de la dette et profil de remboursement

Structure de la dette

Les dettes financières brutes du Groupe s'élèvent à 7,11 milliards d'euros au 31 décembre 2019 dont 4,43 milliards d'euros sont garanties par des actifs nantis ou hypothéqués d'un montant de 5,87 milliards d'euros, représentant 36,4 % de la valeur nette comptable des actifs concernés *(voir également Note 38.1 aux comptes consolidés, page 313)*. Après couverture, 71 % de la dette brute (hors loyers opérationnels) est à taux fixe et 74 % de la dette (hors dette de loyer) est en euros. Le coût moyen de la dette est de 2,54 % (*voir également Section 3.3 – Risques de marché, page 142)*.

La structure de la dette est la suivante :

— financements de marché (emprunts obligataires et emprunt subordonné perpétuel) : 2,09 milliards d'euros ;

— emprunts de location financement : 3,48 milliards d'euros ;

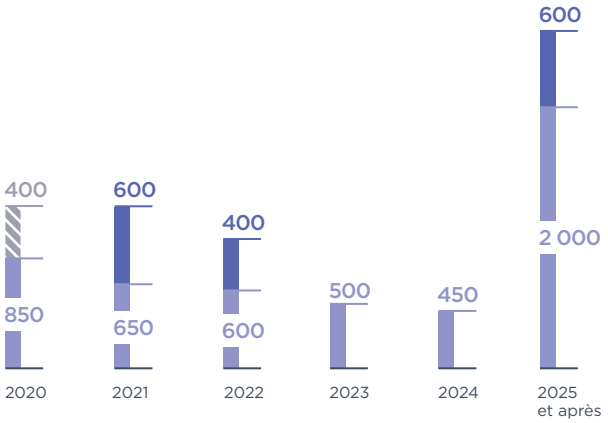
— autres emprunts dont emprunts bancaires et intérêts courus non échus : 1,54 milliards d'euros.

Profil de remboursement de la dette et des titres subordonnés, excluant les dettes de loyer les dettes perpétuelles de KLM

Les remboursements de dette se font de façon progressive dans le temps.

Profil de remboursement [1]

(en millions d'euros)



Air France - KLM obligations senior
Juin 2021 : Air France-KLM 3,875% (600 M€)
Octobre 2022 : Air France-KLM 3,75% (400 M€)
Mars 2026 : Air France-KLM 0,125% (500 M€, Convertible « Océane »)
Décembre 2026 : Air France-KLM 4,35% (145 M$)

Autres dettes à long terme émises par AF et KLM :
Principalement sécurisées par leurs actifs et nettes des dépôts

Air france - KLM obligation subordonnée perpétuelle :
AFKL 6,25 % Perp Call date 2020 (403 M€)

(1) Excluant les paiements de dettes des locations opérationnelles et les emprunts perpétuels de KLM.
Nouvelle émission obligataire sur 5 ans de 750 M€, avec un coupon annuel de 1,875 % et offre publique d'achat pour les obligations juin 2021 et octobre 2022 pour un montant total de 350 M€, réalisées en janvier 2020.

5.2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

5.2.1 Résultats consolidés au 31 décembre 2019

Retraitement des comptes 2018

Depuis le 1er janvier 2019, le Groupe applique deux nouvelles méthodes comptables : l'approche par composant pour les composants à durée de vie limitée et la comptabilisation des compensations client en diminution du chiffre d'affaires (iso-dépenses).

Ces retraitements sont décrits dans la *Note 2 des états financiers page 241*.

Périmètre au 31 décembre 2019

Au 31 décembre 2019, le périmètre comprend 75 sociétés consolidées, 21 sociétés mises en équivalence et une activité conjointe. Air France and KLM, les deux principales filiales, représentent 91 % du chiffre d'affaires et 75 % 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)	2019	2018 retraité	Variation
Chiffre d'affaires	**27 189**	26 227	962
EBITDA	**4 128**	4 293	(165)
Résultat d'exploitation courant	**1 141**	1 405	(264)
Résultat des activités opérationnelles	**1 010**	1 393	(383)
Résultat net des activités poursuivies	**293**	422	(129)
Résultat net part du Groupe	**290**	420	(130)
Résultat net part du Groupe par action de base *(en €)*	**0,64**	0,92	(0,28)

Chiffres d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de la période s'élève à 27,2 milliards d'euros, en hausse de 3,7 %, de 2,2 % à données comparables (hors change). L'année 2019 a été marquée par une baisse de la recette unitaire hors change de 1,2 % en raison de la performance des activités de transport de passagers (-0,4 %) et transport de marchandises (-10,7 %), toutes deux inclues dans le métier « Réseau », et malgré la performance de Transavia (+3 %). Air France – KLM a, par ailleurs, augmenté sa capacité globale de 2,9 % (SKO). Les capacités concernant le transport de passagers ont été augmentées par Air France et KLM de 2,5 % (SKO) et leurs capacités concernant le transport de marchandises de 1,7 % (TKO). Celles de Transavia ont été augmentées de 6,5 % (SKO). Le chiffre d'affaires de l'activité Réseau a augmenté de 2,6 % et celui de l'activité maintenance de 11,3 %. Le chiffre d'affaires de Transavia a augmenté de 9,3 %.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation augmentent de 4,9 % à 26 milliards d'euros.

Les charges externes progressent de 6,3 % et s'établissent à 15,9 milliards d'euros contre 14,9 milliards d'euros sur les douze mois précédents. Hors carburant, les charges externes augmentent de 3,9 % par rapport aux douze mois précédents.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité	Variation (en %)	Variation à change constant (en %)
Carburant d'avion	**5 511**	4 958	11,2	5,5
Affrètements aéronautiques	**525**	577	(9,0)	(11,2)
Redevances aéronautiques	**1 933**	1 893	2,1	1,0
Commissariat	**822**	783	4,4	3,2
Achats d'assistance en escale	**1 715**	1 673	2,5	1,6
Achats et consommation d'entretien aéronautique	**2 628**	2 410	9,1	4,1
Frais commerciaux et distribution	**1 029**	1 034	(0,5)	(2,2)
Autres frais	**1 730**	1 618	6,9	6,2
Total	**15 893**	**14 946**	**6,3**	**3,1**

Les principales variations sont les suivantes :

— **carburant avion :** la charge de l'année augmente de 5,5 % (change constant) essentiellement du fait d'un effet change (-265 millions d'euros), de la hausse du prix après couverture (-189 millions d'euros) et des capacités (-153 millions d'euros), partiellement compensée par une meilleure efficacité (+52 millions d'euros) ;

— **affrètements aéronautiques :** le coût des affrètements aéronautiques représente la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes. Leur baisse en 2019 s'explique par la baisse des coûts d'affrétement des avions et des blocs de sièges 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 la hausse des frais d'assistance par des tiers en escale ;

— **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 distribution ;**

— **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 et des formations.

Les **frais de personnel** augmentent de 4,9 % à 8,14 milliards d'euros contre 7,76 milliards d'euros en 2018 en raison des nouveaux accords collectifs et une hausse des effectifs moyens de 1,7 % à 86 138 salariés.

Les **impôts et taxes** s'élèvent à 154 millions d'euros en 2019 contre 166 millions en 2018, soit une baisse de 7,2 %.

Les **autres produits et charges** ressortent à un produit net de 1 125 millions contre un produit net de 937 millions au 31 décembre 2018. Ils comprennent :

— production capitalisée pour un montant de 1 122 millions d'euros en 2019 contre 993 millions d'euros en 2018 ;

— le résultat de l'exploitation conjointe de lignes pour (49) millions d'euros en 2019 contre (57) millions d'euros en 2018 ;

— les couvertures de change, pour 64 millions d'euros en 2019 contre (16) millions d'euros au 31 décembre 2018 ;

— une charge de (54) millions d'euros de quotas de CO_2 contre (19) millions d'euro un an plus tôt.

EBITDA

L'EBITDA s'élève à 4 128 millions d'euros (4 293 millions au 31 décembre 2018).

La contribution à l'EBITDA par secteur d'activité est la suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité	Variation (en %)
Réseau	**3 130**	3 352	(6,6)
Maintenance	**606**	534	13,6
Transavia	**362**	369	(1,8)
Autres	**30**	38	(21,05)
Total	**4 128**	**4 293**	**(3,8)**

Amortissements, dépréciations et provisions

Ils ressortent à 2,99 milliards d'euros en 2019 contre 2,89 milliards d'euros en 2018.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation courant est positif de 1 141 millions d'euros (contre 1 405 millions d'euros au 31 décembre 2018).

La contribution au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation courant par secteur d'activité est la suivante :

	2019		2018 retraité	
(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant
Réseau	**23 272**	**749**	22 671	1 042
Maintenance	**2 138**	**260**	1 920	214
Transavia	**1 744**	**131**	1 595	145
Autres	**34**	**1**	38	4
Total	**27 188**	**1 141**	**26 224**	**1 405**

Le coût unitaire au SKO (siège kilomètre offert) est en hausse de 1,3 %. Cette variation se décompose en une hausse de 1,4 % due à l'évolution des taux de change, à une augmentation de 0,8 % du prix du carburant et à un coût unitaire hors change et effet prix carburant de -0,9 %.

Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles est un profit de 1 010 millions d'euros (1 393 millions d'euros en 2018).

Sur l'exercice 2019, il inclut notamment :

— l'impact de la sortie des A380 pour (126) millions d'euros ;

— des charges de restructuration de (36) millions d'euros ;

Sur l'exercice 2018, il inclut notamment :

— le résultat d'autres cessions d'actifs pour +32 millions d'euros ;

— des charges de restructuration de (19) millions d'euros ;

— un ajustement de la provision pour amende cargo pour un montant de (8) millions d'euros ;

Ces opérations sont décrites dans la *Note 11 des états financiers, page 265*.

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net a diminué pour s'établir à 393 millions d'euros contre 426 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Cela s'explique par :

— baisse des intérets financiers à hauteur de 23 millions d'euros ;

— hausse des produits financiers de 10 millions d'euros.

Autres produits et charges financières

Les autres produits et charges financières nets ressortent à (271) millions d'euros en 2019 contre (336) millions d'euros en 2018. Ils s'analysent comme suit :

— perte de change de (80) millions d'euros ((224) millions en 2018). Au 31 décembre 2019, le résultat de change inclut principalement une perte de change latente de 82 millions d'euros composée d'une perte de 42 millions d'euros sur les passifs et provisions de restitution des avions loués en dollar US et d'une perte de 36 millions d'euros principalement au titre de la dette

dollar US (15 millions d'euros) et en yen japonais (26 millions d'euros). Au 31 décembre 2018, le résultat de change inclut principalement une perte de change latente de 224 millions d'euros composée d'une perte de 133 millions d'euros sur les passifs et provisions de restitution des avions loués en dollar US et d'une perte de 101 millions d'euros principalement au titre de la dette dollar US (20 millions d'euros) et en yen japonais (56 millions d'euros) ;

— variation de la juste valeur des instruments financiers et des instruments de capitaux propres revalorisés par le résultat à hauteur 33 millions d'euros en 2019 (variation positive de 55 millions au en 2018) essentiellement liés aux actions Amadeus et à leur colar pour 42 millions d'euros ;

— la désactualisation des passifs à long terme pour restitution d'avions : (212) millions d'euros en 2019 contre (152) millions d'euros en 2018, la variation étant liée au taux d'actualisation qui est passé de 4.6 % en 2018 à 6.0 % en 2019.

Résultat net – part du Groupe

L'impôt est une charge de (76) millions d'euros en 2019 contre (224) millions d'euros en 2018. Le taux d'impôt effectif du Groupe au 31 décembre 2019 est de 22,0 %.

La part dans les résultats des sociétés mises en équivalence est positive de 23 millions d'euros en 2019 contre 15 millions d'euros l'exercice précédent. Il s'agit du résultat du groupe Servair et des partenariats dans l'activité maintenance.

Le résultat net consolidé – part du Groupe est un bénéfice de 290 millions d'euros en 2019 contre un 420 millions d'euros en 2018.

La contribution au résultat net consolidé – part du Groupe par trimestre est respectivement de (323) millions d'euros au 31 mars 2019, de 97 millions d'euros au 30 juin 2019, de 361 millions d'euros au 30 septembre 2019 et de 155 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Par action, le résultat net de base s'élève à 0,64 euros au 31 décembre 2019 contre 0,92 euros au 31 décembre 2018.

5.2.2 Investissements et financements du Groupe

Le *cash-flow* d'exploitation est positif de 3,90 milliards d'euros (3,80 milliards d'euros en 2018).

Les investissements corporels et incorporels nets réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 3,37 milliards d'euros (2,84 milliards d'euros en 2018) dont 1 350 millions d'euros d'investissement dans la flotte, 725 millions d'euros dans la maintenance, 418 millions d'euros de pièces détachées, 219 millions d'euros dans la modification des aménagements cabines et 625 millions d'investissements au sol et incorporels. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevées à 100 millions d'euros contre 133 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Après prise en compte des investissements corporels et incorporels nets, le *cash-flow* libre d'exploitation s'élève à 623 millions d'euros (1,09 milliards en 2018). Après remboursement des dettes de loyers, le *cash-flow* libre d'exploitation ajusté est de (385) millions d'euros en 2019 (115 millions en 2018).

Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose de 4,71 milliards d'euros de liquidités nettes dont 3,71 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 2019 à 6,15 milliards d'euros (6,16 milliards d'euros au 31 décembre 2018).

5.2.3 Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2019

Les capitaux propres consolidés part du Groupe s'élèvent à 2 284 millions d'euros contre 1 786 millions d'euros au 31 décembre 2018 retraité des changements de méthode comptable (approche par composants des PVL et des compensations clients). Leur variation de 498 millions d'euros s'explique principalement par :

— un résultat net positif de 290 millions d'euros ;

— la variation de la juste valeur des instruments de couverture du Groupe pour 274 millions d'euros (nette d'impôt) ;

— la variation de la juste valeur des engagements du Groupe en matière de retraite (70) millions d'euros (nette d'impôt).

5.2.4 Résultats sociaux de la société Air France-KLM

Les comptes sociaux de la société Air France-KLM ont été arrêtés au 31 décembre 2019.

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 2019, le résultat d'exploitation ressort en perte de 7 millions d'euros (contre (1) million d'euros en 2018).

Le résultat net ressort négatif à (11) 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 2019, l'encours des dettes fournisseurs s'élève à 15 millions d'euros dont 11 millions d'euros hors Groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

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.

5.3 INDICATEURS FINANCIERS

Résultat net – part du Groupe, retraité

Le résultat net retraité correspond au résultat net corrigé des éléments exceptionnels ou non récurrents.

	Année	
(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat net, part Groupe	**290**	420
Résultat de change non réalisé	**82**	56
Variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers (dérivés)	**-29**	-53
Produits et charges non courants	**131**	12
Impact des taxes sur les retraitements du résultat net ajusté	**-52**	-4
Résultat net – part du Groupe, retraité	**422**	**431**
Coupons sur titres subordonnés	**-17**	-25
Résultat net – part du Groupe, retraité incluant les coupons sur titres subordonnés (utilisé pour calculer le bénéfice par action)	**405**	**406**
Résultat net retraité par action *(en €)*	**0,95**	0,95

Ratios de couverture

Ratio dette nette/EBITDA

	2019	2018 retraité
Dette nette *(en M€)*	**6 147**	6 164
EBITDA *(en M€)*	**4 128**	4 293
Dette nette/EBITDA	**1,49**	**1,44**

Ratio EBITDA/coût de l'endettement financier net

	2019	2018 retraité
EBITDA *(en M€)*	**4 128**	4 293
Coût de l'endettement financier net *(en M€)*	**393**	426
EBITDA/coût de l'endettement financier net	**10,50**	**10,08**

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 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2017 retraité
Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles	1 522	1 411	1 411	1 338
Immobilisations aéronautiques	11 334	10 308	10 308	9 728
Autres immobilisations corporelles	1 580	1 503	1 503	1 418
Droits d'utilisation	5 173	5 664	5 664	6 216
Titres mis en équivalence	307	311	311	301
Autres actifs financiers, hors titres disponibles à la vente, valeurs mobilières de placement et dépôts liés aux dettes financières	146	133	133	113
Provisions, hors retraites, litige cargo et restructuration	(4 058)	(3 776)	(3 776)	(3 456)
BFR, hors valeur de marché des instruments dérivés	(6 309)	(6 133)	(6 133)	(5 896)
Capitaux employés sur le bilan	**9 695**	**9 421**	**9 421**	**9 762**
Capitaux employés moyens (A)	**9 558**		**9 592**	
Résultat d'exploitation	1 141		1 405	
Dividendes reçus	(2)		(2)	
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	23		15	
Charge d'impôt normative	(345)		(421)	
Résultat ajusté après impôt (B)	**817**		**997**	
ROCE (B/A)	**8,5 %**		**10,4 %**	

Coût du capital

	2019	2018
Coût des fonds propres	**9,9 %**	12,0 %
Coût marginal de la dette après impôt	**2,2 %**	2,9 %
Pondération, fonds propres/dette cible		
Fonds propres	**48 %**	37 %
Dette	**52 %**	63 %
Coût moyen pondéré du capital après impôt	**5,9 %**	**6,3 %**

Coût net au SKO

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 au SKO. Ce coût net est obtenu en divisant le coût net total par les capacités produites exprimées en siège-kilomètre offert (SKO).

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 deux activités de transport passagers est combine en sommant les capacités de l'activité passage (en SKO) et les capacités de Transavia (en SKO).

	2019	2018 retraité
Produits des activités ordinaires *(en M€)*	**27 188**	26 224
Résultat d'exploitation courant *(en M€)*	**1 141**	1 405
Coût d'exploitation total *(en M€)*	**(26 047)**	(24 819)
Activité réseau – autres recettes réseau *(en M€)*	**1 021**	940
Chiffre d'affaires externe activité maintenance *(en M€)*	**2 138**	1 920
Transavia – autres recettes *(en M€)*	**(10)**	(3)
Autres activités *(en M€)*	**34**	38
Coût net *(en M€)*	**22 864**	**21 925**
Capacités produites exprimées en SKO	**332 473**	323 034
Coût net/SKO *(en cts d'€)*	**6,88**	**6,79**
Variation brute		+1,3 %
Effet de change sur les coûts nets *(en M€)*		(304)
Variation à change constant		-0,1 %
Effet prix du carburant *(en M€)*		(188)
Variation à change et prix du carburant constants		-0,9 %
Coût net au SKO à change et prix du carburant constants	**6,88**	**6.94**

5.4 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES POUR 2020

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 2020

Les prévisions de demande ont d'abord été stables voire en amélioration sur la base d'une projection de capacité modérée de croissance de l'industrie. Les développements récents liés au Coronavirus, cependant, ont impacté les prévisions de demande pour le premier trimestre 2020, notamment sur le réseau asiatique.

Sur la base des données actuelles de l'activité réseau passage :

Bonne performance en janvier, avec des recettes unitaires positives liées à la demande.

L'impact du coronavirus fait baisser les coefficients de remplissage des forward booking de février à mai.

Les recettes unitaires du réseau passage à change constant sont maintenant attendus à la baisse pour le premier trimestre 2020.

Pour le secteur du fret, l'impact du Coronavirus devrait entraîner une pression continue sur le remplissage et le yield en première partie de 2020.

Impact du Corona-Virus sur le résultat d'exploitation : estimé de -150 à -200 millions d'euros sur la période d'ici mai 2020 sous l'hypothèse d'une reprise progressive des opérations vers la Chine à partir d'avril 2020 [1].

(1) Tous les vols vers la Chine ont été suspendus à partir du 30 janvier 2020. Le réseau Air France-KLM Chine continentale représente 16,5 mds de SKO, 5,5% de l'activité réseaux passage.

Impact du COVID-19 post février 2020

Événements récents

Au moment où nous finalisons le Document d'enregistrement universel 2019, le 17 avril 2020, la crise du COVID-19 a continué à s'étendre.

Depuis le début de la crise du COVID-19, le Groupe a mis en place des mesures adaptées pour protéger ses passagers et son personnel, ainsi que pour préserver les conditions de sa viabilité financière.

Face aux mesures de plus en plus strictes prises par de nombreux pays, incluant la restriction des possibilités de déplacement ou la fermeture des frontières, le groupe Air France-KLM a drastiquement réduit son activité de vol, qui sur les prochains mois devrait être inférieure à 10 % des niveaux de l'an dernier.

Le Groupe a pris des mesures importantes depuis le début de la crise qui comprennent entre-autres :

- la négociation avec les gouvernements du report de paiement de taxes (aviation civile, solidarité…), de cotisations sociales et de diverses redevances ;
- la négociation avec les lessors et les aéroports de reports de paiements ;
- des mesures de réduction de coûts, estimées à ce stade à 500 millions d'euros en 2020, en hausse de 300 millions d'euros par rapport aux annonces précédentes ;
- la possibilité de retrait anticipé de certaines sous flottes d'avions ;
- la mise en œuvre par Air France de mesures d'activité partielle et la souscription de KLM aux « Mesures transitoires d'urgence pour l'emploi durable » (NOW), qui devraient engendrer une économie évaluée à ce stade à environ 1,1 milliard d'euros en 2020 ;
- une révision du plan d'investissement qui sera réduit d'au moins 700 millions d'euros en 2020, soit 350 millions d'euros de plus par rapport aux annonces précédentes, et auxquels s'ajoutera l'impact de la baisse d'activité en propre et des clients tiers sur les investissements de maintenance.

En solidarité avec l'ensemble des salariés, les membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM, sa Présidente et son Directeur général participeront également à l'effort dans le cadre des mesures applicables aux salariés du Groupe, avec une réduction similaire de leur rémunération.

Perspectives pour l'année 2020

Avec la poursuite de la crise, les conditions d'une reprise restent incertaines, à la fois sur nos opérations aériennes, mais plus globalement sur le calendrier du redressement économique et de la demande.

Nos meilleures estimations actuelles intégrant les mesures susmentionnées mettent en évidence qu'en l'absence de financements complémentaires un besoin de liquidité est attendu au troisième trimestre 2020.

En conséquence, le groupe Air France – KLM, Air France et KLM, mènent des discussions approfondies avec leurs gouvernements respectifs et des institutions financières afin de disposer des ressources qui leur permettront de sécuriser et soutenir les niveaux de liquidités adéquats, par tous les moyens notamment dans le cadre de l'Encadrement Temporaire de la Commission Européenne relatif aux aides d'État publié le 19 mars 2020.

À ce stade, compte tenu des différentes options actuellement envisagées et de la qualité des discussions avec les deux États et les partenaires financiers, le groupe Air France – KLM est confiant dans la possibilité d'obtenir les financements nécessaires pour faire face à l'ensemble de ses obligations financières à venir et lui permettre d'assurer la reprise de son activité au-delà de la crise actuelle.

SOMMAIRE

5.5 États financiers consolidés

5.5.1	Compte de résultat consolidé	234
5.5.2	État du résultat global consolidé	235
5.5.3	Bilan consolidé	236
5.5.4	Variation des capitaux propres consolidés	238
5.5.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé	239

5.6 Notes aux états financiers consolidés

Note 1	Description de l'activité	241
Note 2	Retraitement des comptes 2018	241
Note 3	Événements significatifs	245
Note 4	Règles et méthodes comptables	245
Note 5	Évolution du périmètre de consolidation	257
Note 6	Informations sectorielles	258
Note 7	Charges externes	262
Note 8	Frais de personnel et effectifs	263
Note 9	Amortissements, dépréciations et provisions	264
Note 10	Autres produits et charges	264
Note 11	Autres produits et charges non courants	265
Note 12	Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers	266
Note 13	Impôts	267
Note 14	Résultat net – part du Groupe par action	270
Note 15	Goodwill	271
Note 16	Immobilisations incorporelles	272
Note 17	Test de valeur d'actif	273
Note 18	Immobilisations corporelles	274
Note 19	Investissements corporels et incorporels	275
Note 20	Droits d'utilisation	275
Note 21	Titres mis en équivalence	276
Note 22	Actifs de retraite	277
Note 23	Autres actifs financiers	278
Note 24	Stocks et encours	280
Note 25	Créances clients	280
Note 26	Autres débiteurs	281
Note 27	Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	281
Note 28	Capitaux propres	282
Note 29	Provisions retraite	285
Note 30	Passifs et provisions de restitution pour avions loués et autres provisions	291
Note 31	Dettes financières	293
Note 32	Dettes de loyer	297
Note 33	Dette nette	298
Note 34	Programme de fidélité	299
Note 35	Autres créditeurs	300
Note 36	Instruments financiers	300
Note 37	Commandes de matériels aéronautiques	312
Note 38	Autres engagements	313
Note 39	Parties liées	314
Note 40	Tableau des flux de trésorerie consolidé	316
Note 41	Honoraires de Commissaires aux comptes	317
Note 42	Périmètre de consolidation	318

5.5 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

5.5.1 Compte de résultat consolidé

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	**Notes**	**2019**	**2018 retraité (1)**
Chiffre d'affaires	6	**27 188**	**26 224**
Autres produits de l'activité		**1**	3
Produits des activités ordinaires		**27 189**	**26 227**
Charges externes	7	**(15 893)**	(14 946)
Frais de personnel	8	**(8 139)**	(7 759)
Impôts et taxes		**(154)**	(166)
Autres produits et charges	10	**1 125**	937
EBITDA		**4 128**	**4 293**
Amortissements, dépréciations et provisions	9	**(2 987)**	(2 888)
Résultat d'exploitation courant		**1 141**	**1 405**
Cessions de matériels aéronautiques		**22**	4
Autres produits et charges non courants	11	**(153)**	(16)
Résultat des activités opérationnelles		**1 010**	**1 393**
Coût de l'endettement financier brut		**(442)**	(465)
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		**49**	39
Coût de l'endettement financier net	12	**(393)**	(426)
Autres produits et charges financiers	12	**(271)**	(336)
Résultat avant impôts des entreprises intégrées		**346**	**631**
Impôts	13	**(76)**	(224)
Résultat net des entreprises intégrées		**270**	**407**
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	21	**23**	15
Résultat net		**293**	**422**
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle		**3**	2
Résultat net : Propriétaires de la société mère		**290**	420
Résultat net – Propriétaires de la société mère par action *(en euros)*			
— de base	14	**0,64**	0,92
— dilué		**0,61**	0,92

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

(1) *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*

5.5.2 État du résultat global consolidé

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité [1]
Résultat net		**293**	**422**
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		**435**	(231)
Variation de la juste valeur et coût de couverture transférée en résultat		**(46)**	(621)
Impôts différés sur les éléments recyclables du résultat global	13.2	**(115)**	**270**
Total des autres éléments recyclables du résultat global		**274**	**(582)**
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies [2]		**1**	(191)
Juste valeur des instruments de capitaux propres réévalués par le résultat global		**(14)**	(24)
Impôts différés sur les éléments non recyclables du résultat global	13.2	**(68)**	**49**
Total des autres éléments non recyclables du résultat global		**(81)**	**(166)**
Total des autres éléments du résultat global, après impôt		**193**	**(748)**
Résultat global		**486**	**(326)**
Propriétaires de la société mère		**483**	(327)
Participations ne donnant pas le contrôle		**3**	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 de l'écart entre le rendement attendu et le rendement réel des actifs pour 1 290 millions d'euros (2018 : (379) millions d'euros) et du changement des hypothèses actuarielles pour (1 289) millions d'euros (2018 : 188 millions d'euros)

5.5.3 Bilan consolidé

Actif (en millions d'euros)	**Notes**	**31 décembre 2019**	**31 décembre 2018 retraité[1]**	**1er janvier 2018 retraité[1]**
Goodwill	15	**217**	217	216
Immobilisations incorporelles	16	**1 305**	1 194	1 122
Immobilisations aéronautiques	18	**11 334**	10 308	9 728
Autres immobilisations corporelles	18	**1 580**	1 503	1 418
Droits d'utilisation	20	**5 173**	5 664	6 216
Titres mis en équivalence	21	**307**	311	301
Actifs de retraite	22	**420**	331	590
Autres actifs financiers	23	**1 096**	1 487	1 242
Impôts différés	13.4	**523**	559	417
Autres débiteurs	26	**241**	264	239
Actif non courant		**22 196**	**21 838**	**21 489**
Autres actifs financiers	23	**800**	325	421
Stocks et en-cours	24	**737**	633	557
Créances clients	25	**2 164**	2 191	2 164
Autres débiteurs	26	**1 123**	1 065	1 243
Trésorerie et équivalents de trésorerie	27	**3 715**	3 585	4 673
Actif courant		**8 539**	**7 799**	**9 058**
Total actif		**30 735**	**29 637**	**30 547**

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 2019	31 décembre 2018 retraité[1]	1er janvier 2018 retraité[1]
Capital	28.1	**429**	429	429
Primes d'émission et de fusion	28.2	**4 139**	4 139	4 139
Actions d'autocontrôle	28.3	**(67)**	(67)	(67)
Titres subordonnés	28.4	**403**	403	600
Réserves et résultat	28.5	**(2 620)**	(3 118)	(2 771)
Capitaux propres (Propriétaires de la société mère)		**2 284**	**1 786**	**2 330**
Participations ne donnant pas le contrôle		**15**	12	12
Capitaux propres		**2 299**	**1 798**	**2 342**
Provisions retraite	29	**2 253**	2 098	2 202
Passifs de restitution et autres provisions	30	**3 750**	3 657	3 707
Dettes financières	31	**6 271**	5 733	5 919
Dettes de loyers	32	**3 149**	3 546	3 940
Impôts différés	13.4	**142**	4	-
Autres créditeurs	35	**222**	459	361
Passif non courant		**15 787**	**15 497**	**16 129**
Passifs de restitution et autres provisions	30	**714**	505	255
Dettes financières	31	**842**	826	1 378
Dettes de loyers	32	**971**	989	993
Dettes fournisseurs		**2 379**	2 454	2 368
Titres de transport émis et non utilisés		**3 289**	3 153	3 017
Programme de fidélisation	34	**848**	844	819
Autres créditeurs	35	**3 602**	3 566	3 240
Concours bancaires	27	**4**	5	6
Passif courant		**12 649**	**12 342**	**12 076**
Total passif		**28 436**	**27 839**	**28 205**
Total capitaux propres et passifs		**30 735**	**29 637**	**30 547**

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 2017	**428 634 035**	**429**	**4 139**	**(67)**	**600**	**(2 693)**	**2 408**	**12**	**2 420**
Changement de méthode comptable (1)						**(78)**	**(78)**	**-**	**(78)**
Au 1er janvier 2018 – retraité (1)	**428 634 035**	**429**	**4 139**	**(67)**	**600**	**(2 771)**	**2 330**	**12**	**2 342**
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)
Autres éléments du résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(747)**	**(747)**	**(1)**	**(748)**
Résultat de la période	-	-	-	-	-	420	420	2	422
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(327)**	**(327)**	**1**	**(326)**
Titres subordonnés	-	-	-	-	(197)	(14)	(211)	-	(211)
Distribution de dividendes et de coupons sur titres subordonnés	-	-	-	-	-	(25)	(25)	-	(25)
Autre	-	-	-	-	-	19	19	(1)	18
Au 31 décembre 2018 – retraité (1)	**428 634 035**	**429**	**4 139**	**(67)**	**403**	**(3 118)**	**1 786**	**12**	**1 798**
Au 31 décembre 2018	**428 634 035**	**429**	**4 139**	**(67)**	**403**	**(3 118)**	**1 786**	**12**	**1 798**
Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie	-	-	-	-	-	274	274	-	274
Juste valeur des instruments de capitaux propres réévalués par le résultat global	-	-	-	-	-	(11)	(11)	-	(11)
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies	-	-	-	-	-	(70)	(70)	-	(70)
Autres éléments du résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**193**	**193**	**-**	**193**
Résultat de la période	-	-	-	-	-	290	290	3	293
Résultat global	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**483**	**483**	**3**	**486**
OCEANE	-	-	-	-	-	35	35	-	35
Coupons sur titres subordonnés	-	-	-	-	-	(17)	(17)	-	(17)
Autres	-	-	-	-	-	(3)	(3)	-	(3)
Au 31 décembre 2019	**428 634 035**	**429**	**4 139**	**(67)**	**403**	**(2 620)**	**2 284**	**15**	**2 299**

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**	**2019**	**2018 retraité** [1]
Résultat net des activités poursuivies		**293**	422
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	9	**2 987**	2 888
Dotations nettes aux provisions financières	12	**217**	159
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels		**(43)**	(33)
Résultats non monétaires sur instruments financiers		**30**	(49)
Écart de change non réalisé		**82**	223
Résultats des sociétés mises en équivalence	21	**(23)**	(15)
Impôts différés	13	**(21)**	201
Autres éléments non monétaires	40.1	**238**	(254)
Capacité d'autofinancement		**3 760**	**3 542**
(Augmentation)/diminution des stocks		**(93)**	(31)
(Augmentation)/diminution des créances clients		**61**	(39)
Augmentation/(diminution) des dettes fournisseurs		**(133)**	57
Variation des autres débiteurs et créditeurs		**300**	269
Variation du besoin en fonds de roulement		**135**	**256**
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation [A]		**3 895**	**3 798**
Acquisition de filiales et participations avec prise de contrôle, achats de parts dans les sociétés non contrôlées		**(1)**	(9)
Investissements corporels et incorporels [B]	19	**(3 372)**	(2 844)
Produits liés à la perte de contrôle de filiales ou à la cession de titres de sociétés non contrôlées		**13**	6
Produits de cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles [C]		**100**	133
Dividendes reçus		**14**	6
Diminution (augmentation) nette des placements de plus de 3 mois		**(72)**	4
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		**(3 318)**	**(2 704)**

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité (1)
Augmentation de capital due à une nouvelle OCEANE		**54**	-
Titres subordonnés	28.4	**-**	(211)
Émission de nouveaux emprunts	31	**1 617**	539
Remboursement d'emprunts	31	**(1 156)**	(1 400)
Paiements de dettes de loyers [D]	32	**(1 008)**	(972)
Nouveaux prêts		**(89)**	(195)
Remboursement des prêts		**161**	89
Dividendes et coupons sur dettes subordonnées distribués		**(26)**	(38)
Flux net de trésorerie lié aux activités de financement		**(447)**	**(2 188)**
Effets des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants (nets de la trésorerie acquise ou cédée)		**1**	7
Variation de la trésorerie nette		**131**	**(1 087)**
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	27	**3 580**	4 667
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	27	**3 711**	3 580
Impôts sur les bénéfices (payés)/remboursés (flux provenant de l'exploitation)		**(6)**	(35)
Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation)		**(436)**	(465)
Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation)		**25**	12

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

(1) *Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.*

Flux de trésorerie libre d'exploitation

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité (1)
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation	[A]	**3 895**	3 798
Investissements corporels et incorporels	[B]	**(3 372)**	(2 844)
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	[C]	**100**	133
Cash flow libre d'exploitation	33	**623**	**1 087**
Paiements de dettes de loyers	[D]	**(1 008)**	**(972)**
Flux de trésorerie libre d'exploitation ajusté		**(385)**	**115**

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

(1) *Voir Note 2 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 Air France-KLM SA 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 2018

Depuis le 1er janvier 2019, le groupe Air France-KLM a mis en place les changements suivants :

— Compensation clients

Le 17 septembre 2019, l'IFRIC, le Comité d'interprétation des normes IFRS, a publié une clarification sur IFRS 15 concernant les indemnisations versées aux clients pour les retards et les annulations. Les indemnisations pour les vols annulés ou retardés constituent une contrepartie variable du prix de vente au sens de la norme IFRS 15 et doivent donc être comptabilisées en réduction du chiffre d'affaires. Précédemment, le Groupe comptabilisait ces paiements comme des charges dans le compte de résultat, et suivant la décision de l'IFRIC, a rétrospectivement changé la méthode de comptabilisation dans les états financiers consolidés à partir du 1er janvier 2019, en corrigeant également la période comparative.

— L'approche par les composants pour les pièces à durée de vie limitée

Une Pièce à durée de Vie Limitée (PVL) est une pièce majeure du moteur, qui en cas de panne, peut compromettre l'utilisation du moteur. En conséquence, par précaution, les constructeurs de moteurs définissent une durée de vie utile en cycles au-delà de laquelle les PVLs doivent être remplacées.

Le coût d'un jeu complet de PVLs est significatif et leur durée de vie (selon les pièces) s'étend de 3 000 à 40 000 cycles (un cycle correspond à un décollage et un atterrissage).

Le développement d'outils informatiques internes ainsi que l'analyse des données historiques a permis au Groupe d'améliorer sa capacité à suivre plus précisément la comptabilisation des PVLs. Par conséquent, depuis le 1er janvier 2019, le Groupe a mis en pratique l'approche par les composants pour ces pièces. De ce fait, les coûts de maintenance doivent être capitalisés et amortis sur la durée de vie utile des PVLs exprimée en cycles.

Ces changements ont été appliqués de manière rétrospective sur les informations financières présentées au cours des périodes précédentes en accord avec l'IAS 8 « Méthodes Comptables, Changements d'Estimations Comptables et Erreurs ».

Pour des raisons de comparaison, les états financiers du 31 décembre 2018 ont été retraités. Les bilans ajustés au 1er janvier 2018 et 31 décembre 2018 sont aussi présentés.

Impacts sur le compte de résultat consolidé

Période du 1er janvier au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Comptes publiés	Approche par composant (PVL)	Compensation clients	Comptes retraités
Chiffre d'affaires	**26 515**	**-**	**(288)**	**26 227**
Charges externes	(15 224)	3	275	(14 946)
Frais de personnel	(7 759)	-	-	(7 759)
Impôts et taxes	(166)	-	-	(166)
Autres produits et charges	851	86	-	937
EBITDA	**4 217**	**89**	**(13)**	**4 293**
Amortissements, dépréciations et provisions	(2 885)	(16)	13	(2 888)
Résultat d'exploitation courant	**1 332**	**73**	**-**	**1 405**
Résultat des activités opérationnelles	**1 320**	**73**	**-**	**1 393**
Coût de l'endettement financier net	(426)	-	-	(426)
Autres produits et charges financiers	(271)	(65)	-	(336)
Résultat avant impôts des entreprises intégrées	**623**	**8**	**-**	**631**
Impôts	(227)	3	-	(224)
Résultat net des entreprises consolidées	**396**	**11**	**-**	**407**
Part de résultat dans les entreprises mises en équivalence	**15**	**-**	**-**	**15**
Résultat net	**411**	**11**	**-**	**422**
Résultat par action (de base)	0,90	0,02	-	0,92
Résultat par action (dilué)	0,90	0,02	-	0,92

Impacts sur les autres éléments du résultat global

Période du 1er janvier au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	Comptes publiés	Approche par composant (PVL)	Comptes retraités
Résultat net	**411**	**11**	**422**
Partie efficace de la variation de la juste valeur des couvertures et coût de couverture portée en autres éléments du résultat global	(231)	-	(231)
Variation de la juste valeur et coût de couverture transférée en résultat	(621)	-	(621)
Impôts différés sur les éléments recyclables du résultat	270	-	270
Total des autres éléments recyclables du résultat global	**(582)**	**-**	**(582)**
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies	(191)		(191)
Juste valeur des instruments de capitaux propres réévalués par le résultat	(24)	-	(24)
Impôts différés sur les éléments non recyclables du résultat global	49	-	49
Total des autres éléments non recyclables du résultat global	**(166)**	**-**	**(166)**
Total des autres éléments du résultat global, après impôts	**(748)**	**-**	**(748)**
Résultat net	**(337)**	**11**	**(326)**
— Propriétaires de la société mère	(338)	11	(327)
— Participations ne donnant pas le contrôle	1	-	1

Impacts sur le bilan consolidé

Seuls les postes du bilan impactés par les changements de méthodes comptables sont présentés ci-dessous.

Bilan au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	**Comptes publiés**	**Approche par composant (PVL)**	**Compensation clients**	**Comptes retraités**
Actif				
Immobilisations aéronautiques	10 167	141	-	10 308
Droits d'utilisation	5 243	421	-	5 664
Impôts différés	544	15	-	559
Autres débiteurs (courant)	1 062	3	-	1 065
Passif				
Passifs de restitution et autres provisions[1]	3 527	652	(17)	4 162
Dettes fournisseurs	2 460	(6)		2 454
Autres créditeurs (courant)	3 548	1	17	3 566
Capitaux propres	1 865	(67)	-	1 798
— Propriétaires de la société mère	1 853	(67)	-	1 786
— Participations ne donnant pas le contrôle	12	-	-	12

(1) Courant et non-courant.

Bilan au 1er janvier 2018 (en millions d'euros)	**Comptes publiés**	**Approche par composant (PVL)**	**Compensation clients**	**Comptes retraités**
Actif				
Immobilisations aéronautiques	9 636	92	-	9 728
Droits d'utilisation	5 724	492	-	6 216
Passif				
Passifs de restitution et autres provisions[1]	3 285	682	(5)	3 962
Impôts différés	12	(12)	-	-
Dettes fournisseurs	2 365	3	-	2 368
Autres créditeurs	3 246	(11)	5	3 240
Capitaux propres	2 420	(78)	-	2 342
— Propriétaires de la société mère	2 408	(78)	-	2 330
— Participations ne donnant pas le contrôle	12	-	-	12

(1) Courant et non-courant.

Impacts sur le tableau des flux de trésorerie consolidé

Seuls les postes du tableau de flux de trésorerie impactés par les changements de méthodes comptables sont présentés ci-dessous.

Période du 1er janvier au 31 décembre 2018 (en millions d'euros)	**Comptes publiés**	**Approche par composant (PVL)**	**Compensation clients**	**Comptes retraités**
Résultat net	411	11	-	422
Autres éléments de la capacité d'autofinancement	3 055	78	(13)	3 120
Capacité d'autofinancement	**3 466**	**89**	**(13)**	**3 542**
Variation du besoin en fond de roulement	246	(3)	13	256
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation	**3 712**	**86**	**-**	**3 798**
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	**(2 618)**	**(86)**	**-**	**(2 704)**
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	**(2 188)**	**-**	**-**	**(2 188)**
Effet des variations de changes sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants	7	-	-	7
Variation de la trésorerie nette	**(1 087)**	**-**	**-**	**(1 087)**
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	4 667	-	-	4 667
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	3 580	-	-	3 580

NOTE 3 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

3.1 Intervenus au cours de la période

Sortie des A380 de la flotte

Le 30 juillet 2019, le Groupe a annoncé le retrait anticipé et progressif des A380 de la flotte d'Air France d'ici fin 2022 (10 appareils en exploitation à fin 2019). L'impact total de cette décision est estimé, à ce stade, à environ (370) millions d'euros, principalement dû à la révision des pentes d'amortissement. L'impact est comptabilisé en « autres produits et charges non-courants » pour 126 millions d'euros sur l'exercice (voir Note 11). L'effet de la révision des pentes d'amortissement sera constaté jusqu'en 2022 en fonction du calendrier de sortie des différents appareils.

Plan de départs volontaires

Au 31 décembre 2019, Air France a comptabilisé une provision pour restructuration d'un montant de 31 millions d'euros en lien avec le nouveau plan de départs volontaires initié pour le personnel au sol de l'exploitation court-courrier (254 équivalents temps plein).

Obligations convertibles (OCEANE) émises en 2019

Le 20 mars 2019, Air France-KLM a émis 27 901 785 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance 25 mars 2026 pour un montant nominal de 500 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 17,92 euros avec coupon annuel de 0,125 %.

La période de conversion s'étend du 4 mai 2019 au 7e jour ouvré précédant la date de remboursement normale ou anticipée. Le ratio de conversion est d'une action pour une obligation.

Un remboursement au pair, majoré des intérêts courus, sera rendu possible au 25 mars 2024 sur demande des porteurs. Air France-KLM peut imposer le remboursement en numéraire de ces titres par exercice d'un *call* à partir du 15 avril 2022 si le cours de l'action excède 130 % du nominal, soit 23,29 euros incitant les porteurs d'OCEANE à leur conversion en actions Air France-KLM.

À la date d'émission de cet emprunt obligataire, Air France-KLM a inscrit en dette un montant de 446 millions d'euros correspondant à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de nominal au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. La valeur de l'option, valorisée par déduction entre la valeur totale de l'émission (*i.e.* 500 millions d'euros) et la valeur inscrite en dette, a quant à elle été comptabilisée en capitaux propres.

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 2019 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 2020.

Évolution du référentiel comptable

— Normes IFRS applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2019

Amendement à la norme IFRS 9 « Instruments financiers »

Cet amendement traite de clauses de remboursement anticipé dites « symétriques ».

Le Groupe a appliqué cet amendement par anticipation, concomitamment à la mise en œuvre de la norme IFRS 9.

IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »

Cette interprétation s'applique à toute situation d'incertitude concernant l'acceptabilité d'un traitement fiscal relatif à l'impôt sur le résultat, au regard du droit fiscal.

Les traitements fiscaux retenus par le Groupe en matière d'impôt sur le résultat au cours de l'exercice ne portent pas sur des montants significatifs.

Amendement à la norme IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises »

Cet amendement concerne 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 19 « Avantages du personnel »

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 IAS 12 « Impôts sur le résultat »

Cet amendement précise que les effets fiscaux des distributions de dividendes sur instruments financiers classés en capitaux propres doivent être comptabilisés en résultat net, dans les autres éléments du résultat global ou en capitaux propres, selon le poste dans lequel ces événements ou transactions passés ont été comptabilisés à l'origine, à la date de comptabilisation du passif au titre des dividendes à payer.

Amendement à la norme IFRS 11 « Partenariats »

Cet amendement clarifie le traitement comptable de l'acquisition d'un intérêt dans une activité conjointe.

Amendement à la norme IAS 23 « Coûts d'emprunts »

Cet amendement précise les coûts d'emprunts éligibles à la capitalisation.

Ces amendements et interprétation n'ont pas généré d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2019.

— **Normes IFRS applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2020**

Amendements aux normes IAS 1 « Présentation des états financiers » et IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs »

Ces amendements définissent la notion de matérialité.

— **Textes potentiellement applicables au Groupe, publiés par l'IASB, mais non encore adoptés par l'Union Européenne**

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.

Amendement aux normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir »
(Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2020)

Ces amendements visent à fournir des informations financières utiles pendant la période d'incertitude liée à la réforme des taux d'intérêt de référence (taux IBOR). Ils modifient certaines dispositions en matière de comptabilité de couverture. Dans cette perspective, le Groupe porte une attention accrue en ce qui concerne les modalités définies dans le cadre des nouveaux financements.

Les taux IBOR continuent à être utilisés comme des taux de référence dans les marchés financiers et sont utilisés pour la valorisation d'instruments financiers dont les dates de maturité excèdent la date de fin attendue de ces taux.

Le Groupe considère que la structure actuelle de marché justifie la continuité de la comptabilité de couverture au 31 décembre 2019.

Le Groupe n'applique pas cet amendement par anticipation sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2019.

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 Flying Blue,*
— *4.11. Instruments financiers,*
— *4.13. Immobilisations incorporelles,*
— *4.14. Immobilisations corporelles,*
— *4.15. Contrats de location,*
— *4.19. Actifs de retraite et provisions retraite,*
— *4.20. Passifs et provisions de restitution pour avions loués,*
— *4.21. 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 12 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 « Instruments financiers - présentation ». Dans les autres cas, ils sont comptabilisés en passifs liés à des regroupements d'entreprises. Les paiements conditionnels ou compléments de prix sont estimés à leur juste valeur en date d'acquisition. Cette évaluation initiale ne peut être ajustée ultérieurement en contrepartie du *goodwill* qu'en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition et dans la mesure où l'évaluation était encore présentée comme provisoire (délai d'évaluation limité à 12 mois). Tout ajustement ultérieur ne répondant pas à ces critères est comptabilisé en dette ou 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 ont été 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 a procédé dans un délai n'ayant pas excédé 12 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* ayant résulté de la différence entre le coût d'acquisition (incluant 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, ont fait l'objet de tests de perte de valeur annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs.

Lorsque la différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables était négative, celle-ci était 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 « Informations sectorielles »). Le transport est également le fait générateur de la comptabilisation en charges externes, des commissions versées aux intermédiaires (e.g. 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 transports émis et non utilisés. Ce taux est régulièrement mis à jour.

Le Groupe choisit d'appliquer l'exemption prévue par la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients » 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.

Le Groupe indemnise les passagers dont l'accès à bord ou le vol a été annulé ou retardé, conformément au Règlement CE261 de l'Union Européenne. Ces indemnisations sont comptabilisées en diminution du chiffre d'affaires. Le Groupe comptabilise en contrepartie un passif au titre des remboursements futurs à verser aux passagers. La détermination de ce passif au titre des remboursements futurs repose sur une approche statistique.

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 (produit constaté d'avance) à la clôture. À 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 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 » permettant aux adhérents d'acquérir des *Miles* lors de leurs voyages réalisés auprès d'Air France, KLM, des partenaires aériens ou lors de leurs achats de prestations auprès des partenaires non aériens (sociétés de carte de crédit, chaînes hôtelières et loueurs de voitures). Ces *Miles* peuvent être échangés par les adhérents contre des voyages gratuits auprès 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, correspondant à la probabilité d'utilisation des *Miles* par les adhérents, déterminée suivant une méthode statistique.

Dans le cadre des refacturations de *Miles* entre les partenaires du programme, la marge réalisée sur les ventes de *Miles* aux autres partenaires du programme est rapportée immédiatement au résultat.

4.8 Distinction entre résultat d'exploitation courant et résultat des activités opérationnelles

Le Groupe considère qu'il est pertinent, pour la compréhension de sa performance financière, de présenter dans son compte de résultat un solde intermédiaire au sein du « résultat des activités opérationnelles ». Ce solde, appelé « résultat d'exploitation courant », exclut les éléments inhabituels définis par la recommandation n° 2013-03 de l'ANC 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 ;
- sortie anticipée d'appareils ;
- 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 (e.g. type d'instrument, notation des contreparties, échéance). La dépréciation comptabilisée par le Groupe correspond au montant des pertes de crédit attendues sur les 12 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 de transaction (à la juste valeur par compte de résultat)

Les actifs de transaction comprennent les actifs détenus à des fins de transaction (SICAV, FCP, certificat de dépôt, etc.), que la société a l'intention de revendre dans un terme proche afin de réaliser une plus-value ou qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme. Ils sont classés au bilan en actifs financiers à court terme. Par ailleurs, le Groupe n'a pas désigné d'actifs à la juste valeur sur option.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Il s'agit de placements à court terme, très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Dettes financières

Les emprunts sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Ils sont ensuite comptabilisés :

— à leur valeur nette comptable pour les emprunts obligataires ;

— selon la méthode du coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif pour les autres emprunts. En application de ce principe, les primes de remboursement ou d'émissions éventuelles, 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 (cf. Note 36.4 « Méthodes de valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur ») 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 « Test de valeur d'actif », 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 marques KLM et Transavia ainsi que des *slots* (créneaux de décollage/atterrissage) acquis par le Groupe dans le cadre de l'acquisition de KLM sont des immobilisations incorporelles identifiables dont la durée d'utilité est indéfinie. Elles 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 Schemes), comme décrit dans la Note 4.22 « Droit d'émission de gaz à effet de serre » et le paragraphe « Risques crédit carbone » de la Note 36.1 « Gestion des risques ». À ce titre, le Groupe doit acheter des quotas de CO_2 afin de compenser ses émissions. Le Groupe comptabilise les quotas de CO_2 en immobilisations incorporelles. Ces immobilisations sont non amortissables.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie sont amorties selon le mode linéaire, sur les périodes suivantes :

Logiciels	1 à 5 ans
Licences	Durée du contrat
Développements informatiques	Jusqu'à 20 ans (1)

(1) Les développements informatiques sont amortis sur la même durée d'utilité que celle du logiciel sous-jacent. Dans certains cas, ils peuvent être amortis sur une durée plus longue. Cette durée devra faire l'objet d'une documentation.

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 ainsi que les 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 à 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 ainsi que les 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 ; et

— d'une dette au titre de l'obligation de paiement.

Ne sont pas éligibles à un traitement comptable selon la norme IFRS 16, les appareils :

— qui ont été acquis par la compagnie ou pour lesquels la compagnie a pris une part prépondérante dans le processus d'acquisition auprès des constructeurs ;

— et qui seront très certainement 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 « Passifs et provisions de restitution pour avions loués ».

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 immobiliers » 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 12 mois. Au sein du Groupe, il s'agit principalement de contrats qui portent sur des locations de :

— 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 12 mois ;

— d'appartements pour les salariés expatriés du Groupe qui prévoient un préavis inférieur ou égal à 12 mois ;

— de moteurs de rechange dont la durée est inférieure ou égale à 12 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, notamment.

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 constitue 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 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 les 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 (« IAS19: Plafonnement de l'actif au titre des 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, remplacement des pièces à durée de vie limitée.

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 et remplacement des pièces à durée de vie limitée (dépendant de l'utilisation de l'avion et de ses moteurs)

Les potentiels de la cellule et du moteur ainsi que les pièces à durée de vie limitée 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 ou de remplacer les pièces à durée de vie limitée ont lieu, les coûts encourus sont capitalisés. Les potentiels et les pièces à durée de vie limitée sont amortis sur la durée d'utilité des actifs sous-jacents (heures de vol pour la composante potentiels moteurs, linéairement, jusqu'à la date de la prochaine grande visite, pour la composante potentiel cellule et cycles pour les pièces 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.

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 (cf. Note 4.16 « Test de valeur d'actif »).

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 12 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 2019

Aucune acquisition ni cession significative n'a eu lieu au cours de la période close au 31 décembre 2019.

— 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.

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. 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.

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 tierces.

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 ou qui peuvent être alloués de façon raisonnable à ces segments d'activité. 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 2019 (en millions d'euros)	**Réseau**	**Mainte-nance**	**Transavia**	**Autres**	**Non répartis**	**Total**
Chiffre d'affaires total	23 315	4 616	1 747	251	-	29 929
Chiffre d'affaires intersecteurs	(43)	(2 478)	(3)	(217)	-	(2 741)
Chiffre d'affaires externe	**23 272**	**2 138**	**1 744**	**34**	**-**	**27 188**
EBITDA	3 130	606	362	30	-	4 128
Résultat d'exploitation courant	749	260	131	1	-	1 141
Résultat des activités opérationnelles	655	220	130	5	-	1 010
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	-	3	-	20	-	23
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(664)	(664)
Impôts	-	-	-	-	(76)	(76)
Résultat net des activités poursuivies	**655**	**223**	**130**	**25**	**(740)**	**293**
Amortissements de l'exercice	(2 359)	(326)	(230)	(26)	-	(2 941)
Autres éléments non monétaires	179	43	10	18	(12)	238
Total actifs	**16 679**	**3 936**	**1 661**	**1 996**	**6 463**	**30 735**
Passifs sectoriels	10 106	1 857	1 061	209	3 965	17 198
Dettes financières, dettes de loyers, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	13 537	13 537
Total passifs	**10 106**	**1 857**	**1 061**	**209**	**17 502**	**30 735**
Investissements corporels et incorporels	**2 761**	**432**	**177**	**2**	**-**	**3 372**

Les actifs non répartis d'un montant de 6,5 milliards d'euros comprennent la trésorerie et équivalents de trésorerie pour 3,7 milliards d'euros, les actifs de retraite pour 0,4 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 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel les provisions retraite pour 2,3 milliards d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,2 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,1 milliard d'euros, les impôts et taxes pour 0,1 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,3 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 2018 (retraité)[1] (en millions d'euros)	Réseau	Maintenance	Transavia	Autres	Non répartis	Total
Chiffre d'affaires total	22 711	4 349	1 601	247	-	28 908
Chiffre d'affaires intersecteurs	(40)	(2 429)	(6)	(209)	-	(2 684)
Chiffre d'affaires externe	**22 671**	**1 920**	**1 595**	**38**	**-**	**26 224**
EBITDA	3 352	534	369	38	-	4 293
Résultat d'exploitation courant	1 042	214	145	4	-	1 405
Résultat des activités opérationnelles	999	216	145	33	-	1 393
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	-	-	-	-	(762)	(762)
Impôts	-	-	-	-	(224)	(224)
Résultat net des activités poursuivies	**1 000**	**218**	**145**	**45**	**(986)**	**422**
Amortissements de l'exercice	(2 297)	(316)	(223)	(34)	-	(2 870)
Autres éléments non monétaires	(190)	(3)	(84)	(30)	53	(254)
Total actifs	**17 158**	**4 121**	**1 585**	**495**	**6 278**	**29 637**
Passifs sectoriels	10 126	1 546	968	34	4 069	16 743
Dettes financières, dettes de loyers, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	12 894	12 894
Total passifs	**10 126**	**1 546**	**968**	**34**	**16 963**	**29 637**
Investissements corporels et incorporels (activités poursuivies)	**2 199**	**455**	**190**	**-**	**-**	**2 844**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

Les actifs non répartis d'un montant de 6,3 milliards d'euros comprennent la trésorerie 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 0,6 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.

6.2 Informations par secteur géographique

Chiffre d'affaires externe par origine des ventes

Période close au 31 décembre 2019

(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
Transport	6 407	2 516	4 751	1 111	567	2 134	3 417	1 348	22 251
Autres recettes	389	152	169	65	20	128	52	46	1 021
Total Réseau	**6 796**	**2 668**	**4 920**	**1 176**	**587**	**2 262**	**3 469**	**1 394**	**23 272**
Transport	511	1 020	187	13	5	5	9	4	1 754
Autres recettes	(12)	(10)	(3)	-	-	-	8	7	(10)
Total Transavia	**499**	**1 010**	**184**	**13**	**5**	**5**	**17**	**11**	**1 744**
Maintenance	1 214	796	24	-	-	3	101	-	2 138
Autres	8	26	-	-	-	-	-	-	34
Total	**8 517**	**4 500**	**5 128**	**1 189**	**592**	**2 270**	**3 587**	**1 405**	**27 188**

Période close au 31 décembre 2018 (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
Transport	6 235	2 446	4 782	1 051	571	2 083	3 143	1 421	21 732
Autres recettes	308	174	168	55	15	138	45	36	939
Total Réseau	**6 543**	**2 620**	**4 950**	**1 106**	**586**	**2 221**	**3 188**	**1 457**	**22 671**
Transport	470	936	157	10	13	3	7	3	1 599
Autres recettes	(2)	(9)	(2)	-	-	-	9	-	(4)
Total Transavia	**468**	**927**	**155**	**10**	**13**	**3**	**16**	**3**	**1 595**
Maintenance	1 044	764	26	-	-	2	84	-	1 920
Autres	10	28	-	-	-	-	-	-	38
Total	**8 065**	**4 339**	**5 131**	**1 116**	**599**	**2 226**	**3 288**	**1 460**	**26 224**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

Chiffre d'affaires externe du transport aérien par destination

Période close au 31 décembre 2019

(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	1 700	4 963	1 668	2 900	4 859	2 182	3 979	22 251
Transavia	23	1 602	-	129	-	-	-	1 754
Total Transport	**1 723**	**6 565**	**1 668**	**3 029**	**4 859**	**2 182**	**3 979**	**24 005**

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
Transavia	24	1 459	-	116	-	-	-	1 599
Total Transport	**1 758**	**6 263**	**1 617**	**2 976**	**4 616**	**2 231**	**3 870**	**23 331**

NOTE 7 CHARGES EXTERNES

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	**2019**	**2018 retraité (1)**
Carburant avions	**5 511**	4 958
Affrètements aéronautiques	**525**	577
Redevances aéronautiques	**1 933**	1 893
Commissariat	**822**	783
Achat d'assistance en escale	**1 715**	1 673
Achats et consommations d'entretien aéronautique	**2 628**	2 410
Frais commerciaux et de distribution	**1 029**	1 034
Autres frais	**1 730**	1 618
Total	**15 893**	**14 946**
Hors carburant	**10 382**	9 988

(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)	2019	2018
Salaires et traitements	**5 585**	5 328
Autres charges sociales	**1 118**	1 097
Charges de retraite à cotisations définies	**707**	670
Charges de retraite à prestations définies	**281**	219
Coûts du personnel intérimaire	**253**	241
Charge d'intéressement	**131**	191
Autres	**64**	13
Total	**8 139**	**7 759**

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 ».

Effectifs moyens de la période

Période du 1er janvier au 31 décembre	2019	2018
Pilotes	**8 512**	7 983
Personnel navigant commercial	**22 465**	21 973
Personnel au sol	**52 119**	51 570
Personnel intérimaire	**3 042**	3 188
Total	**86 138**	**84 714**

NOTE 9 AMORTISSEMENTS, DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2019	2018 retraité (1)
Amortissements		
Immobilisations incorporelles	**151**	160
Immobilisations aéronautiques	**1 238**	1 194
Autres immobilisations corporelles	**199**	195
Droits d'utilisation	**1 353**	1 321
	2 941	**2 870**
Dépréciations et provisions		
Stocks	**18**	2
Créances	**16**	43
Provisions	**12**	(27)
	46	**18**
Total	**2 987**	**2 888**

(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)	2019	2018 retraité (1)
Production capitalisée	**1 122**	993
Exploitation conjointe de lignes passage et cargo	**(49)**	(57)
Couverture sur flux d'exploitation (change)	**64**	(16)
Système européen d'échange de quotas d'émission de carbone	**(54)**	(19)
Autres	**42**	36
Total	**1 125**	**937**

(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)	2019	2018
Charges de restructuration	**(36)**	(19)
Modification des plans de retraite	**(11)**	(5)
Résultat sur cession de filiales et participations	**-**	(1)
Autres cessions d'actifs	**6**	32
Sortie des A380 de la flotte	**(126)**	-
Autres	**14**	(23)
Autres produits et charges non courants	**(153)**	**(16)**

Période close au 31 décembre 2019

Charges de restructuration

Au 31 décembre 2019, ce poste comprend principalement une nouvelle provision relative à un plan de départ volontaire du personnel au sol d'Air France (voir Note 3.1).

Modification des plans de retraite

Un accord a été signé le 22 février 2019 modifiant les indemnités de départ à la retraite des pilotes d'Air France qui partent à la retraite à 60 ans ou plus sous respect d'un délai de prévenance de 12 mois représentant une augmentation de l'engagement de 11 millions d'euros.

Sortie des A380 de la flotte

Ce poste correspond à l'impact de la sortie anticipée des A380 de la flotte d'Air France (voir Note 3.1) pour un montant de 126 millions d'euros au titre de l'exercice. Le Groupe a assimilé cette opération non récurrente significative à des cessions d'actifs et à une restructuration des activités opérationnelles. Il inclut :

— la différence entre le plan d'amortissements initial, soit une exploitation normale attendue pour ce type d'avion de 20 ans, et les amortissements accélérés suite à la sortie anticipée, soit un montant de 52 millions d'euros. Les pentes d'amortissements ont été revues afin que la valeur nette comptable à la date de sortie des avions converge vers la valeur estimée de réalisation;

— la dépréciation d'actifs dédiés à cette flotte pour 74 millions d'euros (incluant notamment des études sur aménagement, des pénalités de contrat, pièces détachées).

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.

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.

Autres

Ce poste comprend principalement l'ajustement de la provision pour amende cargo pour un montant net de (8) millions d'euros.

NOTE 12 COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Période du 1er janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	**2019**	**2018 retraité (1)**
Produits des valeurs mobilières de placement	**2**	3
Autres produits financiers	**47**	36
Produits financiers	**49**	**39**
Intérêts sur dettes financières	**(132)**	(141)
Intérêts sur dettes de loyers	**(276)**	(293)
Intérêts intercalaires capitalisés	**23**	17
Autres éléments non monétaires	**(43)**	(32)
Autres charges financières	**(14)**	(16)
Coût de l'endettement financier brut	**(442)**	**(465)**
Coût de l'endettement financier net	**(393)**	**(426)**
Résultat de change	**(80)**	(224)
Instruments financiers et variation de juste valeur des titres revalorisés par le résultat	**33**	55
Dotation nette aux provisions	**(5)**	(5)
Désactualisation des provisions	**(212)**	(152)
Autres	**(7)**	(10)
Autres produits et charges financiers	**(271)**	**(336)**
Total	**(664)**	**(762)**

(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 2019, le résultat de change inclut principalement une perte de change latente de 82 millions d'euros composée d'une perte de 42 millions d'euros sur les passifs et provisions de restitution des avions loués en dollar US et d'une perte de 36 millions d'euros principalement au titre de la dette dollar US (15 millions d'euros) et en yen japonais (26 millions d'euros).

Au 31 décembre 2018, le résultat de change inclut principalement une perte de change de 224 millions d'euros composée d'une perte de 133 millions d'euros sur les passifs et provisions de restitution des avions loués en dollar US et d'une perte de 101 millions d'euros principalement au titre de la dette dollar US (20 millions d'euros) et en yen japonais (56 millions d'euros).

Instruments financiers et variation de juste valeur des titres couverts

Au 31 décembre 2019, ce poste comprend principalement un gain dû à la variation de juste valeur des actions Amadeus après couverture pour un montant de 42 millions d'euros et une perte sur la valeur temps non alignée des options dissymétriques à barrière pour un montant de 4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, ce poste comprend principalement un gain dû à la variation de juste valeur des actions Amadeus après couverture 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.

Désactualisation des provisions

Le taux utilisé pour désactualiser les passifs et provisions de restitution pour avions loués et autres provisions long terme s'élève à 6,0 % en 2019 contre 4,6 % en 2018.

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)	2019	2018 retraité (1)
(Charge)/produit d'impôt courant	**(97)**	**(24)**
Variation des différences temporaires	**(44)**	(41)
Impact de la CVAE	**3**	3
(Utilisation/désactivation)/activation des déficits fiscaux	**62**	(162)
(Charge)/produit d'impôt différé des activités poursuivies	**21**	**(200)**
Total	**(76)**	**(224)**

(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, sur l'exercice 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.

En 2019, le gouvernement néerlandais a décidé d'abaisser le taux d'impôt sur les sociétés à 21,70 % en 2021. L'impact de ce changement s'est traduit par une diminution des impôts différés passifs, et donc un produit d'impôt différé, de 6 millions d'euros sur l'exercice 2019.

Au 31 décembre 2019, le groupe fiscal néerlandais n'a pas de déficits reportables.

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)	2019	2018
Coupons sur titres subordonnés	**8**	13
OCEANE	**(19)**	-
Éléments recyclables du résultat global	**(115)**	270
Éléments non recyclables du résultat global	**(68)**	49
Instruments de capitaux propres	**3**	-
Retraites	**(71)**	49
Total	**(194)**	**332**

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)	**2019**	**2018 retraité (1)**
Résultat avant impôt	**346**	631
Taux d'impôt applicable en France	**34,43 %**	34,43 %
Impôt théorique selon le taux d'imposition en vigueur en France	**(119)**	(217)
Différence de taux d'imposition en France/ étranger	**57**	84
Éléments non déductibles ou non imposables	**(10)**	1
Variation des actifs d'impôts différés non reconnus	**(3)**	(88)
Impact du changement de taux d'impôt	**6**	-
Impact de la CVAE	**(9)**	(11)
Autres	**2**	7
Impôt	**(76)**	**(224)**
Taux d'impôt réel	**22,0 %**	35,5 %

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

Le taux d'impôt en vigueur en France à échéance 2019 s'élève à 34,43 %.

L'impôt différé a été calculé sur la base d'une baisse progressive du taux d'impôt sur les sociétés de 34,43 % à 25,83 %, applicable au groupe fiscal français en 2022, en fonction de l'échéancier de reversement et du taux d'impôt applicable à chacune des échéances.

Le taux d'impôt en vigueur aux Pays-Bas est de 25 %. Ce taux d'impôt va être abaissé à 21,70 % en 2021. L'impact de ce changement de taux est présenté sur le ligne « Impact du changement de taux d'impôt ».

13.4 Variations des impôts différés au cours de la période

(en millions d'euros)	**1er janvier 2019 retraité (1)**	**Montants reconnus en résultat**	**Montants reconnus en autres éléments du résultat global**	**Montants reconnus en capitaux propre**	**Reclassement et autres**	**31 décembre 2019**
Immobilisations aéronautiques	(1 208)	119	-	-	(2)	**(1 091)**
Droits d'utilisation	(1 028)	145	-	-	-	**(883)**
Actifs de retraite	(41)	(50)	(61)	-	60	**(92)**
Dettes financières	727	(94)	3	(11)	2	**627**
Dettes de loyers	855	(102)	4	-	-	**757**
Titres de transport émis non utilisés	171	(11)	-	-	-	**160**
Débiteurs et créditeurs divers	135	8	(123)	-	(34)	**(14)**
Provisions	406	(105)	(4)	-	21	**318**
Autres	(226)	100	(2)	-	25	**(103)**
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	764	11	-	-	(73)	**702**
Impôts différés actif/(passif) nets	**555**	**21**	**(183)**	**(11)**	**(1)**	**381**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

(en millions d'euros)	1er janvier 2018 retraité (1)	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en autres éléments du résultat global	Montants reconnus en capitaux propre	Reclassement et autres	31 décembre 2018 retraité (1)
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)	-	13	(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	(59)	(57)	246	-	5	135
Provisions	400	69	(6)	-	(57)	406
Autres	(223)	14	(3)	-	(14)	(226)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	913	(162)	-	-	13	764
Impôts différés actif/(passif) nets	**417**	**(200)**	**319**	**13**	**6**	**555**

(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 français s'élèvent à 693 millions d'euros avec pour base 5 039 millions d'euros au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018.

La position globale d'impôts différés sur le groupe fiscal français est un actif net de 497 millions d'euros.

— Groupe fiscal néerlandais

Le périmètre d'intégration fiscale néerlandais n'a pas d'impôts différés activés au titre des déficits reportables au 31 décembre 2019. Au 31 décembre 2018, le montant s'élevait à 60 millions d'euros avec pour base 241 millions d'euros.

13.5 Actifs d'impôt différé non reconnus

	31 décembre 2019		31 décembre 2018 retraité (1)	
(en millions d'euros)	Base	Impôt	Base	Impôt
Différences temporelles déductibles	**1 022**	**264**	910	235
Pertes fiscales	**4 947**	**1 277**	4 947	1 278
Total	**5 969**	**1 541**	**5 857**	**1 513**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

— **Groupe fiscal français**

Au 31 décembre 2019, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés se traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt différé de 1 532 millions d'euros (soit une base de 5 915 millions d'euros), dont 1 272 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 260 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions de restructuration et de retraites).

Au 31 décembre 2018, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés s'était traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 1 503 millions d'euros (soit une base de 5 803 millions d'euros), dont 1 272 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 231 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions restructuration et retraites).

— **Groupe fiscal néerlandais**

Au 31 décembre 2019, 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 au 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)	**2019**	**2018 retraité** [1]
Résultat net – propriétaires de la société mère	**290**	420
Résultat net des activités poursuivies – propriétaires de la société mère	**290**	420
Coupons sur titres subordonnés (après impôts)	**(17)**	(25)
Résultat net de base – propriétaires de la société mère	**273**	395
Résultat net de base des activités poursuivies – propriétaires de la société mère	**273**	395

(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)	**2019**	**2018 retraité** [1]
Résultat net de base – propriétaires de la société mère	**279**	395
Résultat net de base des activités poursuivies – propriétaires de la société mère	**279**	395
Effet des actions ordinaires potentielles sur le résultat : intérêts versés sur les obligations convertibles et amortissements de la composante capitaux propres (net d'impôt)	**6**	-
Résultat net – propriétaires de la société mère *(retenu pour le calcul du résultat dilué par action)*	**285**	395

(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	2019	2018
Nombre moyen pondéré :		
— d'actions ordinaires émises	**428 634 035**	428 634 035
— d'actions propres achetées dans le cadre des plans d'options d'achat	**(1 116 420)**	(1 116 420)
— d'autres actions propres achetées	**(85 151)**	(85 151)
Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat de base par action	**427 432 464**	**427 432 464**
Conversion des OCEANE	**27 901 785**	**-**
Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué par action	**455 334 249**	**427 432 464**

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 2019.

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	2019			2018		
(en millions d'euros)	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette
Réseau	**197**	**-**	**197**	196	-	196
Maintenance	**24**	**(4)**	**20**	25	(4)	21
Total	**221**	**(4)**	**217**	**221**	**(4)**	**217**

15.2 Variation de la valeur nette des *goodwill*

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2019	2018
Solde en début de période	**217**	**216**
Variation de la conversion	**-**	1
Solde en fin de période	**217**	**217**

NOTE 16 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Marques et *slots*	Autres immobilisations incorporelles	Total
Valeur brute			
Montant au 31 décembre 2017	**280**	**1 744**	**2 024**
Acquisitions	-	253	253
Cessions	-	(66)	(66)
Transfert	-	(106)	(106)
Montant au 31 décembre 2018	**280**	**1 825**	**2 105**
Acquisitions	-	328	328
Cessions	-	(319)	(319)
Transfert	-	(23)	(23)
Montant au 31 décembre 2019	**280**	**1 811**	**2 091**
Amortissements			
Montant au 31 décembre 2017	**(6)**	**(895)**	**(901)**
Amortissements de la période	-	(160)	(160)
Reprises sur cessions	-	44	44
Transfert	-	106	106
Montant au 31 décembre 2018	**(6)**	**(905)**	**(911)**
Amortissements de la période	-	(151)	(151)
Reprises sur cessions	-	253	253
Transfert	-	23	23
Montant au 31 décembre 2019	**(6)**	**(780)**	**(786)**
Valeur nette			
Au 31 décembre 2018	274	920	1 194
Au 31 décembre 2019	**274**	**1 031**	**1 305**
Dont			
— activité Réseau	256		
— activité Transavia	8		
— activité maintenance	5		
— activité Autres	5		

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.

Au 1er janvier 2019, Air France-KLM a prolongé la durée de vie de certains développements informatiques principaux jusqu'à 20 ans. Cette décision entraîne une diminution d'amortissement de 22 millions d'euros sur 2019.

NOTE 17 TEST DE VALEUR D'ACTIF

Au 31 décembre 2019

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 2019. 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 (réseau, 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 5,9 % à fin décembre 2019, contre 6,3 % à fin décembre 2018.

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 2019. 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 2018

Au 31 décembre 2018, 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 2018 retraité (1)	**16 263**	**988**	**2 021**	**19 272**	**2 639**	**1 251**	**156**	**943**	**4 989**	**24 261**
Acquisitions	389	1 889	35	2 313	24	46	157	47	274	**2 587**
Cessions	(1 156)	-	(171)	(1 327)	(60)	(25)	-	(36)	(121)	**(1 448)**
Couverture de change	-	(159)	-	(159)	-	-	-	-	-	**(159)**
Transfert	722	(1 684)	311	(651)	71	35	(126)	24	4	**(647)**
Écart de conversion	-	-	-	-	-	1	-	-	1	**1**
Autres	(33)	-	3	(30)	2	-	-	2	4	**(26)**
31 décembre 2018 retraité (1)	**16 185**	**1 034**	**2 199**	**19 418**	**2 676**	**1 308**	**187**	**980**	**5 151**	**24 569**
Acquisitions	407	1 970	376	2 753	27	47	179	40	293	**3 046**
Cessions	(825)	(24)	(238)	(1 087)	(88)	(206)	1	(58)	(351)	**(1 438)**
Couverture de change	-	(39)	-	(39)	-	-	-	-	-	**(39)**
Transfert	1 346	(1 704)	167	(191)	86	19	(162)	31	(26)	**(217)**
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Autres	79	26	(79)	26	7	1	-	-	8	**34**
31 décembre 2019	**17 192**	**1 263**	**2 425**	**20 880**	**2 708**	**1 169**	**205**	**993**	**5 075**	**25 955**
Amortissements										
1er janvier 2018 retraité (1)	**(8 578)**	**-**	**(750)**	**(9 328)**	**(1 811)**	**(977)**	**-**	**(783)**	**(3 571)**	**(12 899)**
Amortissements de la période	(1 053)	-	(94)	(1 147)	(92)	(61)	-	(42)	(195)	**(1 342)**
Reprises sur cessions	1 079	-	116	1 195	58	24	-	35	117	**1 312**
Transfert	205	-	(1)	204	(1)	3	-	-	2	**206**
Écart de conversion	-	-	-		-	-	-	-	-	**-**
Autres	50	-	(84)	(34)	-	(1)	-	-	(1)	**(35)**
31 décembre 2018 retraité (1)	**(8 297)**	**-**	**(813)**	**(9 110)**	**(1 846)**	**(1 012)**	**-**	**(790)**	**(3 648)**	**(12 758)**
Amortissements de la période	(1 112)	-	(128)	(1 240)	(91)	(62)	-	(46)	(199)	**(1 439)**
Reprises sur cessions	787	-	177	964	87	204	-	58	349	**1 313**
Transfert	(117)	-	(18)	(135)	(1)	9	-	(4)	4	**(131)**
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Autres	55	-	(80)	(25)	-	(1)	-	-	(1)	**(26)**
31 décembre 2019	**(8 684)**	**-**	**(862)**	**(9 546)**	**(1 851)**	**(862)**	**-**	**(782)**	**(3 495)**	**(13 041)**
Valeur nette										
31 décembre 2018 retraité (1)	7 888	1 034	1 386	10 308	830	296	187	190	1 503	**11 811**
31 décembre 2019	**8 508**	**1 263**	**1 563**	**11 334**	**857**	**307**	**205**	**211**	**1 580**	**12 914**

(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.

Au 1er janvier 2019, Air France a prolongé la durée de vie de sa flotte d'A330 à vingt-cinq ans.

Cette durée de vie était précédemment de vingt ans, cette décision entraine une diminution d'amortissement de 9 millions d'euros sur 2019 par rapport à 2018.

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)	**2019**	**2018 retraité** [1]
Acquisition d'immobilisations aéronautiques	**2 746**	2 325
Acquisition d'autres immobilisations corporelles	**293**	274
Acquisition d'immobilisations incorporelles	**328**	253
Part des acquisitions non encore payée	**5**	(8)
Total	**3 372**	**2 844**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

NOTE 20 DROITS D'UTILISATION

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation par catégorie :

(en millions d'euros)	**Avion**	**Maintenance**	**Terrains & constructions**	**Autres**	**Total**
Valeur nette					
Au 1er janvier 2018 retraité [1]	**3 792**	**1 695**	**473**	**246**	**6 206**
Nouveau contrat	27	147	249	34	**457**
Modification de contrat	99	69	2	-	**170**
Cessions	(1)	(5)	-	-	**(6)**
Transfert	(3)	132	6	45	**180**
Amortissement	(795)	(343)	(122)	(62)	**(1 322)**
Autres	18	(13)	(23)	(3)	**(21)**
Au 31 décembre 2018 retraité [1]	**3 137**	**1 682**	**585**	**260**	**5 664**
Nouveau contrat	165	120	53	34	**372**
Modification de contrat	287	(185)	48	9	**159**
Cessions	-	-	(19)	(5)	**(24)**
Transfert	(8)	354	4	20	**370**
Amortissement	(779)	(396)	(113)	(68)	**(1 356)**
Autres	(4)	-	-	(8)	**(12)**
Au 31 décembre 2019	**2 798**	**1 575**	**558**	**242**	**5 173**

(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 :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2019	2018
Loyers variables	**19**	27
Loyers court terme	**153**	123
Loyers faible valeur	**22**	23

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 2017	**56**	**224**	**21**	**301**
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	2	7	6	**15**
Distribution de dividendes	-	-	(4)	**(4)**
Autres variations	-	-	(2)	**(2)**
Écart de conversion	1	-	(1)	**-**
Valeur des titres au 31 décembre 2018	**59**	**231**	**21**	**311**
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	3	7	13	**23**
Distribution de dividendes	-	(2)	(10)	**(12)**
Variation de périmètre	(2)	-	(1)	**(3)**
Autres variations	(4)	-	1	**(3)**
Augmentation de capital	-	-	1	**1**
Diminution de capital	-	-	(10)	**(10)**
Valeur des titres au 31 décembre 2019	**56**	**236**	**15**	**307**

Maintenance

Aux 31 décembre 2019 et 2018, 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 31 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'élevait à 218 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Autres

Aux 31 décembre 2019 et 2018, 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)	2019	2018
Solde en début de période	**331**	**590**
(Charge)/produit de la période	**(138)**	(96)
Paiement des cotisations au fonds	**101**	84
Revalorisation à la juste valeur	**126**	(247)
Solde en fin de période	**420**	**331**

L'analyse de ces actifs de pensions est présentée en Note 29.

NOTE 23 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2019 Courant	2019 Non courant	2018 Courant	2018 Non courant
Instruments de capitaux propres				
Instruments de capitaux propres en juste valeur par résultat global	**-**	**73**	-	89
Instruments de capitaux propres en juste valeur par compte de résultat	**360**	**-**	-	301
Actifs – Instruments de dettes à la juste valeur par résultat				
Valeurs mobilières de placement	**73**	**38**	41	32
Comptes de trésorerie nantis	**300**	**-**	265	-
Actifs financiers au coût amorti				
Obligations AAA	**50**	**535**	5	517
Dépôts liés aux contrats de location	**1**	**90**	-	85
Dépôts liés aux locations avec option d'achat avantageuse	**2**	**225**	2	341
Autres prêts et dépôts	**14**	**159**	12	147
Valeur brute	**800**	**1 120**	**325**	**1 512**
Dépréciation en début d'exercice	**-**	**(25)**	-	(25)
Dotation de l'exercice	**-**	**(11)**	-	(5)
Utilisation	**-**	**1**	-	2
Autres	**-**	**11**	-	3
Dépréciation en fin d'exercice	**-**	**(24)**	**-**	**(25)**
Total	**800**	**1 096**	**325**	**1 487**

Instrument de capitaux propres

	Juste valeur (en millions d'euros)	% intérêt	Capitaux propres (en milliards de devises)	Résultat (en milliards de devises)	Méthodologie de classement	Cours de bourse	Date de clôture
Au 31 décembre 2019							
Amadeus [1]	360	1,11 %	ND [2]	ND [2]	Résultat	72,80 €	Décembre 2019
GOL Linhas Aéreas	35	1,19 %	ND [2]	ND [2]	Résultat Global	36,8 BRL	Décembre 2019
Kenya Airways [1]	8	7,76 %	ND [2]	ND [2]	Résultat Global	0,02 €	Décembre 2019
Autres	30	-	-	-	-	-	-
Total	**433**						
Au 31 décembre 2018							
Amadeus [1]	301	1,11 %	3,2 EUR	1 EUR	Résultat	60,84 €	Décembre 2018
GOL Linhas Aéreas	24	1,21 %	(4,5) BRL	(0,8) BRL	Résultat Global	25,1 BRL	Décembre 2018
Kenya Airways [1]	33	7,76 %	(2,5) KES	(7,6) KES	Résultat Global	0,13 €	Décembre 2018
Autres	32	-	-	-	-	-	-
Total	**390**						

(1) Société cotée.
(2) Non disponible.

Les titres Amadeus ont été cédés le 9 janvier 2020 pour 356 millions d'euros.

— Période close au 31 décembre 2018

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.

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 inter-professionnels 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 2019, le montant des créances déléguées s'élève à 98 millions d'euros (contre 101 millions d'euros au 31 décembre 2018). L'emprunt associé s'élève à 78 millions d'euros aux 31 décembre 2019 (contre 79 millions au 31 décembre 2018).

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.

NOTE 24 STOCKS ET ENCOURS

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2019	2018
Pièces de rechanges aéronautiques	**772**	654
Autres approvisionnements	**143**	127
Encours de production	**24**	14
Valeur brute	**939**	**795**
Dépréciation en début d'exercice	**(162)**	(159)
Dotation de l'exercice	**(48)**	(11)
Reprise de dépréciation	**7**	9
Reclassement	**1**	(1)
Dépréciation en fin d'exercice	**(202)**	**(162)**
Valeur nette	**737**	**633**

NOTE 25 CRÉANCES CLIENTS

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2019	2018
Compagnies aériennes	**553**	500
Autres clients :		
— Réseau	**862**	1 002
— Maintenance	**804**	716
— Autres	**118**	128
Valeur brute	**2 337**	**2 346**
Dépréciation en début d'exercice	**(155)**	(114)
Dotation de l'exercice	**(39)**	(49)
Utilisation	**18**	6
Écart de conversion	**-**	(1)
Reclassement	**3**	3
Dépréciation en fin d'exercice	**(173)**	**(155)**
Valeur nette	**2 164**	**2 191**

NOTE 26 AUTRES DÉBITEURS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2019 Courant	2019 Non courant	2018 retraité [1] Courant	2018 retraité [1] Non courant
Fournisseurs débiteurs	**99**	**-**	97	-
État (y compris créances d'impôt sociétés)	**224**	**-**	247	-
Instruments dérivés	**258**	**238**	225	253
Charges constatées d'avance	**221**	**-**	242	-
Débiteurs divers	**322**	**3**	255	11
Valeur brute	**1 124**	**241**	**1 066**	**264**
Dépréciation en début d'exercice	**(1)**	**-**	(1)	-
Dépréciation en fin d'exercice	**(1)**	**-**	**(1)**	**-**
Autres	**1 123**	**241**	**1 065**	**264**

(1) Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.

NOTE 27 TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET CONCOURS BANCAIRES

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2019	2018
SICAV (actifs – instruments de dettes)	**1 268**	874
Dépôts (actifs – instruments de dettes) et comptes à termes	**1 599**	1 923
Caisses et banques	**848**	788
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**3 715**	**3 585**
Concours bancaires	**(4)**	(5)
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	**3 711**	**3 580**

NOTE 28 CAPITAUX PROPRES

28.1 Capital

Au 31 décembre 2019, 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)	2019	2018
En début de période	**428 634 035**	**428 634 035**
État français	**61 241 325**	61 241 325
État néerlandais	**60 000 000**	-
Delta Air Lines	**37 527 410**	37 527 410
China Eastern Airlines	**37 527 410**	37 527 410
Salariés et anciens employés	**16 103 590**	16 758 690
Actions détenues par le Groupe	**1 201 571**	1 201 571
Autres	**215 032 729**	274 377 629
En fin de période	**428 634 035**	**428 634 035**
Dont :		
— nombre de titres émis et payés	**428 634 035**	428 634 035

Nombre d'actions autorisées

L'Assemblée générale mixte du 28 mai 2019 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée du 28 mai 2019 (soit jusqu'au 28 juillet 2021), 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.

Acquisition d'actions Air France-KLM par l'État néerlandais

Au premier semestre 2019, l'État néerlandais a acquis 60 millions de titres Air France-KLM, représentant 14 % du capital du Groupe et au 31 décembre 2019, 10,2 % des droits de vote.

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	**2019**	**2018**	**2019**	**2018**
État français	**14,3**	14,3	**20,9**	22,6
État néérlandais	**14,0**		**10,2**	-
Delta Air Lines	**8,8**	8,8	**12,8**	7,4
China Eastern Airlines	**8,8**	8,8	**12,8**	7,4
Salariés et anciens salariés	**3,8**	3,9	**5,5**	6,7
Actions détenues par le Groupe	**0,3**	0,3	**0,4**	0,5
Public	**50,0**	63,9	**37,4**	55,4
Total	**100**	**100**	**100**	**100**

La ligne « Salariés et anciens salariés » regroupe les titres détenus par le personnel et les anciens salariés dans des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE).

Autres titres donnant accès au capital

— OCEANE

Pour plus d'information, merci de vous référer à la Note 31.3.

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 2017	**1 201 571**	**(67)**
Variation de la période	-	-
Au 31 décembre 2018	**1 201 571**	**(67)**
Variation de la période	-	-
Au 31 décembre 2019	**1 201 571**	**(67)**

L'ensemble de ces titres est classé en réduction des capitaux propres.

28.4 Obligation subordonnée perpétuelle

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 obligations, de maturité perpétuelle et portant un coupon annuel de 6,25 %, disposent d'une première option de remboursement au pair en octobre 2020 au gré d'Air France-KLM.

Les obligations sont comptabilisées en capitaux propres, conformément aux dispositions prévues par les normes IFRS. Cet emprunt obligataire est subordonné 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 publique 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 1 octobre 2019 et le 1 octobre 2018, Air France-KLM a payé respectivement un coupon de 25 et 38 millions d'euros, avant impôt, relatif à cet instrument.

28.5 Réserves et résultat

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité [1]
Réserve légale	**70**	70
Réserves sur engagements de retraite à prestations définies [2]	**(1 590)**	(1 527)
Réserves sur instruments dérivés [2]	**(15)**	(285)
Réserves sur instruments de capitaux propres [2]	**(37)**	(19)
Autres réserves	**(1 338)**	(1 777)
Résultat net – propriétaires de la société mère	**290**	420
Total	**(2 620)**	**(3 118)**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*
(2) Après impôt différé.

Au 31 décembre 2019, 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 2018	Variation de la juste valeur	Recyclage	31 décembre 2019	Rubrique affectée par le recyclage
Carburant	(467)	469	(35)	**(33)**	Charges externes
Taux	(18)	(26)	11	**(33)**	Coût de l'endet-tement
Change	103	116	(64)	**155**	Autres produits et charges
Chiffre d'affaires	(120)	(56)	42	**(134)**	Chiffre d'affaires
Système européen d'échange de quotas d'émission de carbone	80	(68)		**12**	
Total	**(422)**	**435**	**(46)**	**(33)**	

(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 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
Montant au 31 décembre 2018	**2 098**
Dont : non courant	*2 098*
Dotations de l'exercice	143
Reprises pour utilisation	(124)
Revalorisation à la juste valeur	125
Écart de conversion	11
Montant au 31 décembre 2019	**2 253**
Dont : non courant	*2 253*

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 2019 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 est passé de 68 ans.

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 108,2 % au 31 décembre 2019, contre 116,6 % au 31 décembre 2018.

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 2019. 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 12 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 107 593 euros à compter du 1er janvier 2019, 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 et du personnel navigant commercial KLM – Pays-Bas

En 2017, les régimes de retraite pour les pilotes et du personnel navigant commercial KLM aux Pays-Bas ont été modifiés et sont devenus des régimes à cotisations définie. Avec la modification de ces deux plans de retraite KLM a finalisé le « de-risking » des fonds de pension ce qui lui permet de réduire significativement la volatilité de ses cotisations annuelles de retraite et du bilan du Groupe.

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 %.

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 12 derniers mois d'activité et à l'ancienneté du salarié. Elle n'est acquise que le jour de son départ à la retraite.

Il n'existe aucune obligation de financement minimal du régime.

Air France a toutefois signé des contrats auprès de trois assureurs afin de 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 2019, le plan du personnel au sol de KLM et les deux plans français présentés ci-avant représentent respectivement 72 % et 18 % de l'engagement du Groupe et 88 % et 5 % des actifs des plans de retraites 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 2018 et 2019.

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	2019	2018
Zone euro – Duration 10 à 15 ans	**1,30 %**	1,60 %
Zone euro – Duration 15 ans et plus	**1,40 %**	1,75 %

— 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	2019	2018
Zone euro – Duration 10 à 15 ans	**0,70 % à 0,75 %**	1,45 %
Zone euro – Duration 15 ans et plus	**1,15 %**	1,85 %

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 1,63 % pour le Groupe au 31 décembre 2019, contre 1,18 % au 31 décembre 2018 ;

le taux de revalorisation des rentes (hors inflation) est de 0,85 % pour le Groupe au 31 décembre 2019, contre 1,14 % au 31 décembre 2018 ;

— 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 2019	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2018
Hausse de 25 bp du taux d'inflation	**277**	240
Diminution de 25 bp du taux d'inflation	**(266)**	(230)

Sensibilité à l'évolution du taux d'actualisation

(en millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2019	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2018
Hausse de 100 bp du taux d'actualisation	**(2 120)**	(1 754)
Diminution de 100 bp du taux d'actualisation	**2 803**	2 284

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 2019	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2018
Hausse de 25 bp du taux d'augmentation des salaires	**80**	67
Diminution de 25 bp du taux d'augmentation des salaires	**(74)**	(63)

Sensibilité à l'évolution du taux de revalorisation des rentes

(en millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2019	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2018
Hausse de 25 bp du niveau des rentes	**536**	439
Diminution de 25 bp du niveau des rentes	**(534)**	(336)

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 2019 et au 31 décembre 2018.

	Au 31 décembre 2019			Au 31 décembre 2018		
(en millions d'euros)	Pays-Bas	France	Autres	Pays-Bas	France	Autres
Montant des engagements à l'ouverture de l'exercice	**8 364**	**2 234**	**833**	**8 346**	**2 277**	**889**
Coût des services	**154**	**71**	**14**	120	70	13
Charge d'intérêt	**152**	**31**	**24**	155	28	22
Cotisations des participants	**32**	**-**	**1**	64	-	1
Modifications de plans	**2**	**4**	**(3)**	-	5	6
Prestations payées	**(192)**	**(115)**	**(39)**	(256)	(101)	(38)
Transfert de plans	**-**	**-**	**18**	17	-	3
Pertes (Gains) actuariels – hypothèses démographiques	**(1)**	**(47)**	**(12)**	(100)	3	(17)
Pertes (Gains) actuariels – hypothèses financières	**1 013**	**187**	**98**	54	(41)	(29)
Pertes (Gains) actuariels – écarts d'expérience	**46**	**39**	**(19)**	(37)	(7)	(11)
Écarts de conversion et autres	**-**	**-**	**41**	1	-	(6)
Montant des engagements à la clôture de l'exercice	**9 570**	**2 404**	**956**	**8 364**	**2 234**	**833**
dont engagement résultant de régimes intégralement ou partiellement financés	***9 339***	***2 301***	***896***	*8 152*	*2 148*	*763*
dont engagement résultant de régimes non financés	***231***	***103***	***60***	*212*	*86*	*70*
Valeur de marché des actifs affectés aux plans à l'ouverture de l'exercice	**8 483**	**589**	**592**	**8 667**	**650**	**583**
Rendement réel des actifs	**1 319**	**58**	**95**	(161)	(32)	2
Cotisations de l'employeur	**76**	**33**	**16**	84	33	17
Cotisations des participants	**32**	**-**	**1**	64	-	1
Prestations payées par les actifs	**(157)**	**(57)**	**(32)**	(171)	(61)	(29)
Transfert de plans	**-**	**-**	**18**	-	-	24
Écarts de conversion et autres	**2**	**(2)**	**31**	-	(1)	(6)
Valeur de marché des actifs affectés aux plans, à la clôture de l'exercice	**9 755**	**621**	**721**	**8 483**	**589**	**592**
Montants reconnus au bilan [1]						
Engagements financés d'avance	**418**	**-**	**2**	330	-	1
Engagements provisionnés	**(233)**	**(1 783)**	**(237)**	(211)	(1 645)	(242)
Montant net reconnu	**185**	**(1 783)**	**(235)**	**119**	**(1 645)**	**(241)**
Charge de la période :						
Coût des services	**154**	**71**	**14**	120	70	13
Charge d'intérêts nette	**(5)**	**23**	**6**	(10)	20	7
Modifications, liquidations et réductions de plans	**2**	**4**	**(3)**	-	5	6
Écarts actuariels reconnus en compte de résultat	**14**	**2**	**(1)**	3	-	(1)
Charge de la période	**165**	**100**	**16**	**113**	**95**	**25**

(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 2019

Les droits ICS ont été majorés pour la population des pilotes Air France dans le cadre d'un départ à la retraite à l'âge minimum de 60 ans, sous respect d'un délai de prévenance de 12 mois. Dans ce cas le pilote touchera l'indemnité de départ ICS prévue. À ce titre, une charge exceptionnelle de 11 M€ a été comptabilisée.

Par ailleurs, une réduction de régime chez Air France a été enregistrée pour un montant net de 7 millions d'euros dans le cadre du plan de départs volontaires du personnel au sol.

— Au 31 décembre 2018

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.

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 2019		Fonds investis au 31 décembre 2018	
(en %)	France	Pays-Bas	France	Pays-Bas
Actions	**26**	**40**	31	38
Obligations	**51**	**50**	46	52
Immobilier	**-**	**10**	-	10
Autres	**23**	**-**	23	-
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 134 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2020. La duration moyenne pondérée de l'obligation est de 18,4 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 2020, 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 2019.

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 2018 retraité (1)	**2 902**	**389**	**159**	**406**	**106**	**3 962**
Dont :						
— non courant	2 851	391	-	383	82	**3 707**
— courant	51	(2)	159	23	24	**255**
Dotations de l'exercice	-	29	34	26	24	**113**
Reprises pour utilisation	(44)	(15)	(140)	(33)	(30)	**(262)**
Reprises de provisions devenues sans objet	-	-	(5)	(6)	(1)	**(12)**
Nouveau contrat/Modification de contrat	85	1	-	-	-	**86**
Écart de conversion	112	17	-	-	-	**129**
Désactualisation	132	14	-	-	6	**152**
Reclassement	-	-	-	-	(6)	**(6)**
Montant au 31 décembre 2018 retraité (1)	**3 188**	**434**	**48**	**393**	**99**	**4 162**
Dont :						
— non courant	3 119	425	-	47	65	**3 657**
— courant	69	8	48	346	34	**505**
Dotations de l'exercice	-	15	49	32	61	**157**
Reprises pour utilisation	(5)	(10)	(30)	(9)	(41)	**(95)**
Reprises de provisions devenues sans objet	-	-	(4)	(5)	-	**(9)**
Nouveau contrat/Modification de contrat	(121)	19	-	-	-	**(102)**
Écart de conversion	48	(6)	-	-	-	**42**
Désactualisation	186	24	-	-	2	**212**
Reclassement	80	10	-	1	6	**97**
Montant au 31 décembre 2019	**3 376**	**486**	**63**	**412**	**127**	**4 464**
Dont :						
— non courant	3 209	410	-	59	72	**3 750**
— courant	167	76	63	353	55	**714**

(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 4,5 % au 31 décembre 2019, contre 6,0 % au 31 décembre 2018.

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 2019 et 2018, 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 2019, 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 339 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 4 millions d'euros. Ce montant est entièrement provisionné par le Groupe.

Le montant total des provisions constituées au 31 décembre 2019, s'élève à 343 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.

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. Les principales actions civiles toujours en cours pour Air France, KLM et Martinair ont lieu aux Pays-Bas et en Norvège.

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.

Litige engagé à l'encontre de KLM par (d'anciens) pilotes de fret de Martinair

En 2015, une plainte a été déposée contre KLM par 152 (anciens) pilotes de la compagnie aérienne Martinair, au motif que le département cargo de Martinair avait été transféré à KLM et que tous les anciens membres du personnel de cabine auraient droit à une rémunération de KLM, prenant en compte leur ancienneté chez Martinair. Le tribunal de première instance en 2016 et la cour d'appel en 2018 ont rejeté toutes les demandes faites à l'encontre de KLM. Les pilotes de la compagnie Martinair ont fait appel du jugement de 2018. En novembre 2019, la Cour Suprême a jugé que le jugement de la cour d'appel n'était pas suffisamment motivé et a renvoyé l'affaire devant une autre cour d'appel. Cette cour devra procéder au réexamen de certains arguments avancés par les pilotes de la compagnie aérienne.

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

	2019			2018		
(en millions d'euros)	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Emprunt subordonné à durée indéterminée en yens	164	-	**164**	239	-	239
Emprunt subordonné à durée indéterminée en Francs suisses	345	-	**345**	333	-	333
OCEANE	454	-	**454**	-	-	-
Emprunts obligataires	1 128	-	**1 128**	1 131	-	1 131
Dettes de location financement avec option d'achat avantageuse	2 938	547	**3 485**	2 907	640	3 547
Autres emprunts	1 242	252	**1 494**	1 123	140	1 263
Intérêts courus non échus	-	43	**43**	-	46	46
Total – Dettes financières	**6 271**	**842**	**7 113**	**5 733**	**826**	**6 559**

Variation de la dette financière

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Émission de nouveaux emprunts	Variation non monétaire	Rembour-sement des emprunts	Variation de la conversion	Autres	31 décembre 2019
Emprunts subordonnés à durée indéterminée	572	-	-	(83)	20	-	**509**
OCEANE	-	446	8	-	-	-	**454**
Emprunts obligataires	1 131	-	(1)	-	(2)	-	**1 128**
Dettes de location financement avec option d'achat avantageuse	3 547	566	6	(619)	25	(40)	**3 485**
Autres emprunts	1 263	629	3	(454)	2	89	**1 494**
Intérêts courus non échus	46	-	13	-	-	(16)	**43**
Total	**6 559**	**1 641**	**29**	**(1 156)**	**45**	**33**	**7 113**

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	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**

31.1 Emprunts subordonnés à durée indéterminée

31.1.1 KLM Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en yens

En 1999, le groupe KLM a émis un emprunt subordonné à durée indéterminée en yen pour un montant initial de 30 milliards de yens.

Depuis le 28 août 2019, celui-ci s'élève à 20 milliards de yens, soit 164 millions d'euros au 31 décembre 2019, suite au remboursement partiel par anticipation d'un montant de 10 milliards de yens, et à présent au versement d'un coupon fixe de 4 % per annum applicable au montant de notionnel emprunté résiduel.

Depuis le 28 août 2019, et ce tous les 5 ans jusqu'à maturité, le groupe KLM peut, à sa main, rembourser par anticipation la valeur nominale résiduelle de l'emprunt sans indemnité. Ce remboursement de l'emprunt n'entrainera pas de paiement d'une indemnité. Cependant, une indemnité sera due si l'emprunt est remboursé dans une autre devise que le yen.

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

31.1.2 KLM Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en Francs suisses

L'emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en Francs suisses a été émis par le groupe KLM en deux tranches, respectivement en 1985 et 1986 pour un montant total, à l'origine de 500 millions de Francs suisses.

Le groupe KLM a procédé à un rachat partiel au fil de l'eau. Par conséquent, le montant résiduel de l'emprunt subordonné s'élève à 375 millions de Francs suisses, soit 345 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Concernant la tranche de l'emprunt émise en 1985, le groupe KLM bénéficie d'un droit de remboursement par anticipation et au Pair du capital restant tous les 10 ans. La prochaine date de remboursement est le 12 février 2025. La date de réinitialisation du coupon est alignée sur cette même fréquence. Si le droit de remboursement anticipé n'est pas exercé, la date de réinitialisation du coupon est fixée au 12 février 2025. Le coupon restant actuel s'élève à 0,75 % par an.

Concernant la tranche de l'emprunt émise en 1986, le groupe KLM bénéficie d'un droit de remboursement par anticipation du capital restant tous les 5 ans. La prochaine date de remboursement

anticipé est le 15 mai 2021 sur un prix fixé en 2001 à 101,75 % de sa valeur faciale. Par la suite, 0,25 % sont déduits de ce prix à chaque cinquième anniversaire. De ce fait, à partir du 15 mai 2036, le montant du remboursement par anticipation sera fixé à 100 % du Pair résiduel. L'emprunt est soumis au versement d'un coupon de 5,75 % sur le montant nominal.

Cet emprunt est « pari passu » avec celui libellé en Yens et est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir du groupe KLM.

31.2 Emprunts obligataires

Obligataire	Date d'émission	Montant émis (en millions)	Date de maturité	Date de rembour-sement	Coupon
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 OCEANE

Le 20 mars 2019, Air France-KLM a émis 27 901 785 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance 25 mars 2026 pour un montant nominal de 500 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 17,92 euros avec coupon annuel de 0,125 %.

La période de conversion s'étend du 4 mai 2019 au 7e jour ouvré précédant la date de remboursement normale ou anticipée. Le ratio de conversion est d'une action pour une obligation.

Un remboursement au pair, majoré des intérêts courus, sera rendu possible au 25 mars 2024 sur demande des porteurs. Air France-KLM peut imposer le remboursement en numéraire de ces titres par exercice d'un *call* à partir du 15 avril 2022 si le cours de l'action excède 130 % du nominal, soit 23,29 euros incitant les porteurs d'OCEANE à leur conversion en actions Air France-KLM.

À la date d'émission de cet emprunt obligataire, Air France-KLM a inscrit en dette un montant de 446 millions d'euros correspondant à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de nominal au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. La valeur de l'option, valorisée par déduction entre la valeur totale de l'émission (*i.e.* 500 millions d'euros) et la valeur inscrite en dette, a quant à elle été comptabilisée en capitaux propres.

Au 31 décembre 2019, le montant inscrit en dette s'élève à 454 millions d'euros.

31.4 Autres emprunts

Les autres emprunts sont constitués des éléments suivants :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2019	2018
VCRP et emprunts hypothécaires	**1 072**	646
Autres emprunts	**422**	617
Total	**1 494**	**1 263**

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 20 millions de frais d'émission d'emprunt.

31.5 Analyse par échéance

Les échéances des dettes financières se décomposent comme suit :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	2019	2018
Échéances en		
N+1	**970**	1 077
N+2	**1 456**	897
N+3	**1 071**	1 548
N+4	**570**	683
N+5	**964**	828
Au delà de 5 ans	**2 870**	2 335
Total	**7 901**	**7 368**
Dont :		
— principal	**7 113**	6 559
— intérêts	**788**	809

Au 31 décembre 2019, les flux d'intérêts financiers attendus s'élèvent à 128 millions d'euros pour l'exercice 2020, 369 millions d'euros pour les exercices 2021 à 2024, et 291 millions d'euros au-delà.

Au 31 décembre 2019, il a été considéré que les emprunts subordonnés à durée indéterminée seraient remboursés selon leur échéance la plus probable (date d'exercice probable du *call* émetteur).

Les emprunts obligataires émis en 2014 et 2016 seront remboursés à leur date de maturité contractuelle (voir Note 31.2).

31.6 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)	2019	2018
Euro	**5 247**	4 820
Dollar US	**691**	541
Franc suisse	**355**	341
Yen	**820**	857
Total	**7 113**	**6 559**

31.7 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2019, le groupe Air France-KLM dispose d'une « *revolving* » facilité de lignes de crédit bancaire pour un montant total de 1 765 millions d'euros, non tirées. Celle-ci est composée de deux principales lignes qui s'élèvent respectivement à 1 100 pour conjointement la holding Air France-KLM et le groupe Air France, et à 665 millions d'euros pour le groupe KLM seul.

En novembre 2018, puis successivement en novembre 2019, la holding Air France-KLM et le groupe Air France ont exercé leur option d'extension de maturité d'une des deux tranches de la facilité, portant sur un montant de 550 millions d'euros, et dont la durée initiale était de 3 ans, assortie de deux options de prorogation d'un an. Par conséquent, au 31 décembre 2019,

la facilité bancaire portant sur la totalité du montant dispose d'une maturité unique de novembre 2022. Cette facilité bancaire, non tirée, comporte des obligations calculées sur les comptes consolidés du groupe Air France-KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2019.

En mai 2018, le groupe KLM a renouvelé sa «*revolving*» facilité bancaire portant sur une ligne de crédit, non tirée, de 665 millions d'euros pour une durée de 5 ans. Celle-ci comporte des obligations calculées sur les comptes consolidés du groupe KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2019.

NOTE 32 DETTES DE LOYER

	2019			2018		
Au 31 décembre (en millions d'euros)	**Non courant**	**Courant**	**Total**	**Non courant**	**Courant**	**Total**
Dettes de loyers – avions	2 338	789	**3 127**	2 657	821	3 478
Dettes de loyers – immobilier	618	107	**725**	654	119	773
Dettes de loyers – autres	193	56	**249**	234	30	264
Intérêts courus non échus	-	19	**19**	1	19	20
Total – Dettes de loyers	**3 149**	**971**	**4 120**	**3 546**	**989**	**4 535**

Variation de la dette de loyers

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Nouveaux contrats et renouvellements de contrats	Remboursement	Écart de conversion	Autres	31 décembre 2019
Dette loyer – Avions	3 478	435	(807)	24	(3)	**3 127**
Dette loyer – Immobilier	773	88	(141)	-	5	**725**
Dette loyer – Autres	264	66	(60)	2	(23)	**249**
Intérêts	20	-	-	-	(1)	**19**
Total	**4 535**	**589**	**(1 008)**	**26**	**(22)**	**4 120**

(en millions d'euros)	31 décembre 2017	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**

Les échéances de la dette de loyers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
N+1	**1 231**	1 236
N+2	**1 058**	1 090
N+3	**868**	921
N+4	**631**	744
N+5	**391**	490
Au delà de 5 ans	**1 025**	1 124
Total	**5 204**	**5 605**
Dont		
— principal	**4 120**	4 535
— intérêts	**1 084**	1 070

NOTE 33 DETTE NETTE

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Note	2019	2018
Dettes financières courantes et non courantes	31	**7 113**	6 559
Dettes de loyers courantes et non courantes	32	**4 120**	4 535
Intérêts courus non échus	31 et 32	**(62)**	(67)
Dépôts relatifs aux dettes financières	23	**(227)**	(343)
Dépôts relatifs aux dettes de loyers	23	**(91)**	(85)
Impact des dérivés devise/dettes		**4**	7
Dettes financières (I)		**10 857**	**10 606**
Trésorerie et équivalent trésorerie	27	**3 715**	3 585
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois (1)	23	**111**	74
Trésorerie nantie (1)	23	**300**	265
Obligations Triple A (1)	23	**585**	522
Autres		**3**	1
Concours bancaires courant	27	**(4)**	(5)
Liquidités nettes (II)		**4 710**	**4 442**
Dette nette (I-II)		**6 147**	**6 164**

(1) Inclus en « autres actifs financiers ».

Au 31 décembre

(en millions d'euros)	Note	2019	2018 retraité [1]
Dette nette à l'ouverture		**6 164**	**6 359**
Flux de trésorerie libre d'exploitation, hors activités non poursuivies		**(623)**	(1 087)
Titres subordonnés	28,4	**-**	197
Coupons payés sur titre subordonné	28,4	**26**	38
Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées		**(13)**	(6)
Prise de contrôle de filiales et participations, achats de parts dans les sociétés non contrôlées		**1**	9
nouveau/modification contrat de location	32	**589**	439
Effet du change latent sur la dette de loyer avion enregistrée en résultat global		**13**	121
Variation de la conversion		**48**	66
Composante optionelle OCEANE	31,3	**(54)**	-
Amortissement de la composante optionnelle des OCEANE		**8**	-
Reclassement		**(5)**	3
Autre		**(7)**	25
Dette nette à la clôture		**6 147**	**6 164**

(1) *Voir Note 2. de l'annexe aux comptes consolidés.*

NOTE 34 PROGRAMME DE FIDÉLITÉ

Il existe deux programmes de fidélité chez Air France-KLM : Flying Blue et BlueBiz.

Au 31 décembre 2019, le montant alloué au programme de fidélité client est de 774 millions d'euros. Il sera reconnu en chiffre d'affaires dès lors que les points de fidélité seront utilisés. Le Groupe estime que 53 % des points de fidélité seront reconnus en chiffre d'affaires dans les cinq prochaines années.

Le programme Flying Blue se décompose de la manière suivante :

Flying Bue – Produits différés

(en millions d'euros)	2019	2018
Au 1er janvier	**763**	**747**
Accumulation « revenu différé »	**319**	302
Rédemption « Reconnaissance du revenu »	**(308)**	(286)
Au 31 décembre	**774**	**763**

NOTE 35 AUTRES CRÉDITEURS

Au 31 décembre

	2019		2018 retraité	
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Dettes fiscales (y compris impôt société)	**892**	**-**	825	-
Dettes sociales	**1 033**	**-**	1 059	-
Dettes sur immobilisations	**96**	**-**	93	-
Instruments dérivés	**154**	**107**	329	339
Produits constatés d'avance	**739**	**17**	632	18
Avances et acomptes reçues	**469**	**1**	434	-
Dettes diverses	**220**	**98**	194	102
Total	**3 602**	**222**	**3 566**	**459**

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.

— 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

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.

— 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 2019, 74 % 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 11 %, le dollar américain 10 % 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. 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 71 % du total des dettes financières. Le taux d'intérêt sur la dette brute du Groupe après couverture s'élève à 2.54 % au 31 décembre 2019 (2,96 % au 31 décembre 2018).

— 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 2019, une opération de couverture sous forme de forward 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 2019**	**Au 31 décembre 2018**
AAA	**242**	-
AA	**393**	135
A	**2 280**	2 429
BBB	**16**	17
Total	**2 931**	**2 581**

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 31.7.

36.2 Instruments dérivés

Au 31 décembre 2019, 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	75	55	20				
	Passif	(100)	(86)	(14)				
Instruments dérivés taux	Actif	16	-	9		5		2
	Passif	(49)	(12)	(8)	(5)	(4)	(5)	(15)
Instruments dérivés change	Actif	388	186	96	64	26	15	
	Passif	(104)	(51)	(35)	(3)	(1)	(3)	(12)
Instruments dérivés Amadeus	Actif							
	Passif	(4)	(4)					
Instruments dérivé crédit carbone	Actif	17	17					
	Passif	(4)	(1)	(3)				
Total	**Actif**	**496**	**258**	**125**	**64**	**31**	**15**	**2**
	Passif	**(261)**	**(154)**	**(60)**	**(8)**	**(5)**	**(8)**	**(27)**

Au 31 décembre 2018, 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	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 dérivé titres Amadeus	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)**

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 2019

			Échéances entre 1 et 5 ans					
(en millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	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	1 111	909	203	-	-	-	-	(10)
Options	3 405	2 239	1 166	-	-	-	-	(15)
Total	**4 516**	**3 148**	**1 369**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(25)**
Prix après couverture dollar/tonne		**697**	667	-	-	-	-	-

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

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 2019. 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 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.

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

(en millions d'euros)	2019 Augmentation de 10 USD par baril de *brent*	2019 Diminution de 10 USD par baril de *brent*	2018 Augmentation de 10 USD par baril de *brent*	2018 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	**577**	**(584)**	563	(564)

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 2019

(en millions d'euros)	Nominal	Poste du bilan de l'élément couvert	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm [1]
				1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+5 ans	
Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie	**1 742**		**8**	**254**	**52**	**189**	**144**	**1 095**	**(41)**
Swap de taux	1 592	Dettes financières	8	254	52	189	144	945	(41)
Options	150	Dettes financières	-	-	-	-	-	150	-
Opérations qualifiées de couverture de juste valeur	**-**		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Swap de taux			-	-		-	-	-	
Opérations qualifiées de transactions	**325**		**-**	**209**	**-**	**24**	**-**	**92**	**8**
Swap de taux	125	Dettes financières	-	9	-	24	-	92	9
Options	200	Dettes financières	-	200	-	-	-	-	(1)
Total	**2 067**		**8**	**463**	**52**	**213**	**144**	**1 187**	**(33)**

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

Au 31 décembre 2018

(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	**1 768**		**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		22	23	20	18	12	52	8
Total	**2 115**		**158**	**98**	**287**	**57**	**238**	**1 277**	**(14)**

En 2019, 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 :

	2019				2018			
	Avant couverture		Après couverture		Avant couverture		Après couverture	
Au 31 décembre (en millions d'euros)	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen
Actifs et passifs financiers à taux fixe								
Actifs à taux fixe	**2 393**	**1,2 %**	**2 393**	**1,2 %**	2 662	1,4 %	2 662	1,4 %
Passifs à taux fixe	**8 203**	**4,5 %**	**9 101**	**3,8 %**	7 702	5,0 %	8 765	4,5 %
Actifs et passifs financiers à taux variable								
Actifs à taux variable	**1 352**	**0,4 %**	**1 352**	**0,4 %**	1 247	0,1 %	1 247	0,1 %
Passifs à taux variable	**3 078**	**1,4 %**	**2 195**	**1,5 %**	3 384	1,4 %	2 321	1,7 %
Actifs financiers sans taux	**1 758**	**-**	**1 531**	**-**	1 495	-	1 497	-
Passifs financiers sans taux	**-**	**-**	**-**	**-**	7	-	9	-

Au 31 décembre 2019 ainsi qu'au 31 décembre 2018, les actifs financiers sans taux sont essentiellement constitués de trésorerie et des titres Amadeus réévalués 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 22 millions d'euros sur le résultat financier pour l'exercice clos au 31 décembre 2019, contre 19 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2018.

36.2.3 Exposition au risque de change

Les montants nominaux des contrats à terme de devises et des options de change sont détaillés ci-dessous en fonction de la nature des opérations de couverture :

Au 31 décembre 2019

	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)	**3 871**		**2 233**	**1 501**	**7**	**-**	**-**	**129**	**59**
Options de change	2 115	N/A	1 259	856	-	-	-	-	22
Achats à terme	994	N/A	577	413	4	-	-	-	69
Ventes à terme	633	N/A	397	232	3	-	-	-	(20)
Endettement	129	Endettements financiers	-	-	-	-	-	129	(12)
Risque de change (couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur)	**4 435**		**1 626**	**1 326**	**1 020**	**268**	**196**	**-**	**210**
Options de change	159	Engagements hors bilan		14	107	38	-	-	28
Achats à terme	3 198	Engagements hors bilan	1 289	955	630	190	134	-	234
Ventes à terme	1 078	Engagements hors bilan	337	357	283	40	62	-	(52)
Risque de change (opérations de transaction)	**153**		**109**	**44**	**-**	**-**	**-**	**-**	**15**
Achats à terme	153		109	44	-	-	-	-	15
Ventes à terme	-		-	-	-	-	-	-	-
Total	**8 459**		**3 968**	**2 871**	**1 027**	**268**	**196**	**129**	**284**

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

Au 31 décembre 2018

(en millions d'euros)	Élément couvert		Échéances	Échéances entre 1 et 5 ans					
	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
Total	**8 788**		**3 881**	**2 745**	**1 055**	**587**	**256**	**264**	**196**

La valeur temps non alignée des options à barrière impacte les autres produits et charges financiers du compte de résultat pour une perte de 4 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		Passifs monétaires	
	2019	2018	2019	2018
Dollar US	**1 231**	1 442	**4 035**	3 680
Livre sterling	**67**	38	**34**	30
Yen	**17**	25	**805**	841
Franc suisse	**13**	15	**354**	330
Autres	**239**	272	**104**	131

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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	**(134)**	(84)	**(37)**	5	**(91)**	(93)
Produits/(charges) net (te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	**240**	251	**(49)**	(62)	**(3)**	(6)

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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	**91**	43	**1**	(5)	**78**	81
Produits/(charges) net (te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	**(100)**	(130)	**50**	48	**11**	12

36.2.4 Risque de crédit carbone

Au 31 décembre 2019, le Groupe a couvert ses achats futurs de quotas de CO_2 de la manière suivante :

Au 31 décembre 2019 (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	**151**	**88**	**63**	**-**	**-**	**-**	**-**	**13**
Achat à terme	151	88	63	-	-	-	-	13
Total	**151**	**88**	**63**	**-**	**-**	**-**	**-**	**13**

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

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.

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 2019 et 2018 ;

— les montants estimés aux 31 décembre 2019 et 2018 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 2019 et 31 décembre 2018, 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 :

	2019		2018	
Au 31 décembre (en millions d'euros)	**Valeur comptable**	**Valeur de marché estimée**	**Valeur comptable**	**Valeur de marché estimée**
Actifs financiers				
Prêts	**694**	**694**	612	594
Passifs financiers				
Emprunts obligataires	**1 586**	**1 659**	1 131	1 171
OCEANE 2019	**454**	**464**	-	-
Obligataire 2014	**604**	**631**	604	626
Obligataire € 2016	**400**	**430**	400	412
Obligataire $ 2016	**128**	**134**	127	133
Titres à durée indéterminée	**541**	**489**	572	527
Autres emprunts et dettes financières	**1 955**	**2 002**	1 641	1 771

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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Actif instruments de capitaux propres	**432**	377	**1**	13	**-**	-	**433**	390
Actifs instruments de dettes								
Valeurs mobilières de placement et comptes de trésorerie nantis	**19**	11	**392**	327	**-**	-	**411**	338
Équivalents de trésorerie SICAV (JV par P&L)	**1 260**	479	**1 607**	2 318	**-**	-	**2 867**	2 797
Instruments dérivés actifs								
Instruments dérivés de taux	**-**	-	**16**	21	**-**	-	**16**	21
Instruments dérivés de change	**-**	-	**386**	285	**-**	-	**386**	285
Instruments dérivés sur matières premières	**-**	-	**74**	78	**-**	-	**74**	78
Instruments dérivés sur ETS	**-**	-	**17**	81	**-**	-	**17**	81
Autres	**-**	-	**3**	13	**-**	-	**3**	13

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)	2019	2018
Année N+1	**1 469**	1 274
Année N+2	**1 203**	914
Année N+3	**1 266**	1 279
Année N+4	**1 153**	831
Année N+5	**768**	913
Au-delà de 5 ans	**1 210**	344
Total	**7 069**	**5 555**

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 2019 augmente de 59 unités par rapport au 31 décembre 2018 et s'élève à 108 appareils.

Cette évolution s'explique par la livraison de 13 appareils et par la commande de 72 appareils.

Flotte long-courrier (passage réseau)

Le Groupe a réceptionné six Boeing 787 et trois A350.

Flotte moyen-courrier

Le Groupe a réceptionné quatre Boeing 737.

Flotte régionale

Le Groupe n'a réceptionné aucun appareil.

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 2019**	**6**	**7**	**5**	**7**	**4**	**6**	**35**
	au 31 décembre 2018	3	3	7	5	7	3	28
Boeing 787	**au 31 décembre 2019**	**5**	**3**	**3**	**-**	**-**		**11**
	au 31 décembre 2018	6	4	4	2	1	-	17
Boeing 777	**au 31 décembre 2019**	**2**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**2**
	au 31 décembre 2018	-	-	-	-	-	-	-
Flotte moyen-courrier								
A220	**au 31 décembre 2019**	**-**	**6**	**15**	**15**	**12**	**12**	**60**
	au 31 décembre 2018	-	-	-	-	-	-	-
Boeing 737	**au 31 décembre 2019**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
	au 31 décembre 2018	4	-	-	-	-	-	4
Flotte régionale								
Total	**au 31 décembre 2019**	**13**	**16**	**23**	**22**	**16**	**18**	**108**
	au 31 décembre 2018	13	7	11	7	8	3	49

NOTE 38 AUTRES ENGAGEMENTS

38.1 Engagements donnés

Au 31 décembre (en millions d'euros)	**2019**	**2018**
Engagements de locations d'avions, non encore mis en service	**490**	-
Engagements d'achats, de souscription de titres	**142**	143
Avals, cautions et garanties donnés	**364**	381
Dettes garanties par des actifs nantis ou hypothéqués	**4 431**	4 213
Autres engagements	**140**	350

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit au 31 décembre 2019 :

(en millions d'euros)	**Montant de l'actif nanti**	**Total du poste de bilan VNC**	**% correspondant**
Immobilisations incorporelles	-	1 305	-
Immobilisations corporelles	4 889	12 915	37.9 %
Autres actifs financiers	984	1 896	51.9 %
Total	**5 873**	**16 116**	

38.2 Engagements reçus

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2019	2018
Avals, cautions et garanties reçus	**274**	235
Engagements de vente de titres [1]	**240**	241

(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 2019, les produits restant à comptabiliser une fois les obligations de performance satisfaites s'établissent à 8 706 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 globale 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)	2019	2018
Avantages du personnel à court terme	**8,5**	6,4
Avantages postérieurs à l'emploi	**0,4**	0,4
Indemnités de fin de contrat de travail	**–**	1,2
Paiements fondés sur des actions	**1,5**	0,6
Total	**10,4**	**8,6**

La rémunération de la Présidente non-exécutive du Conseil d'administration s'élève à 0,20 millions d'euros.

Les jetons de présence accordés aux administrateurs, comptabilisés en charges au 31 décembre 2019 s'élèvent à 0,8 million d'euros, contre 0,9 million d'euros au 31 décembre 2018.

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)	2019	2018
Actif		
Créances client (net)	**181**	189
Autres débiteurs courants	**18**	20
Autres actifs non courants	**9**	9
Total	**208**	**218**
Passif		
Dettes fournisseurs	**196**	165
Autres dettes courantes	**164**	188
Autres dettes à long terme	**1**	2
Total	**362**	**356**

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2019	2018
Chiffre d'affaires	**192**	243
Redevances aéronautiques et autres loyers	**(339)**	(349)
Autres charges externes	**(22)**	(21)
Services aux passagers	**(414)**	(442)
Autres	**(87)**	(79)
Total	**(670)**	**(648)**

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), l'Aéroport de Schiphol, l'État néerlandais 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 2019 et 2018, les dépenses relatives aux transactions décrites ci-dessus s'élèvent respectivement à 325 millions d'euros et 323 millions d'euros.

Aéroport de Schiphol, Amsterdam (AAS)

— des loyers payés au titre de contrats de location de terrains et de bâtiments ;

— des redevances correspondant à la gestion par AAS des flux aéroportuaires et passagers.

De plus, AAS collecte les taxes d'aéroport pour le compte de l'État néerlandais.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, les dépenses relatives aux transactions décrites ci-dessus s'élèvent à 204 millions d'euros.

Ministère de la Défense français

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 37 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 61 millions d'euros au 31 décembre 2018.

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 92 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 96 millions d'euros au 31 décembre 2018.

China Eastern Airlines

Pour les exercices clos le 31 décembre 2019 et 2018, le chiffre d'affaires relatif à cette compagnie s'élèvent respectivement à 20 millions d'euros et 12 millions d'euros.

Delta Air Lines

Pour les exercices clos le 31 décembre 2019 et 2018, le chiffre d'affaires relatif à cette compagnie s'élèvent respectivement à 58 millions d'euros et 62 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**	**2019**	**2018**
Variation des provisions sur restructuration	30	**10**	(111)
Variation des provisions pour retraite et actifs de retraite	22 & 29	**85**	(13)
Modification des plans de retraites KLM	29	**-**	(74)
Sortie des A380 de la flotte		**126**	-
Système européen d'échange de quotas d'émission de carbone		**53**	19
Variation de juste valeur des titres couverts		**(59)**	(4)
Autres		**23**	(71)
Total		**238**	**(254)**

NOTE 41 HONORAIRES DE COMMISSAIRES AUX COMPTES

KPMG :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2019				2018			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	**2,0**	**95 %**	**0,9**	**90 %**	2,1	81 %	0,9	69 %
— Air France-KLM SA	**0,5**		**-**		0,6		-	
— Filiales intégrées globalement	**1,5**		**0,9**		1,5		0,9	
Services autres que la certification des comptes	**0,1**	**5 %**	**0,1**	**10 %**	0,5	19 %	0,4	31 %
— Air France-KLM SA	**0,1**		**-**		0,1		-	
— Filiales intégrées globalement	**-**		**0,1**		0,4		0,4	
Total Air France-KLM	**2,1**		**1,0**		**2,6**		**1,3**	

Deloitte & Associés :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2019				2018			
	Commissaire aux comptes		Réseau		Commissaire aux comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	**1,9**	**100 %**	**0,8**	**89 %**	2,0	83 %	0,8	73 %
— Air France-KLM SA	**0,5**		**-**		0,6		-	
— Filiales intégrées globalement	**1,4**		**0,8**		1,4		0,8	
Services autres que la certification des comptes	**-**	**0 %**	**0,1**	**11 %**	0,4	17 %	0,3	27 %
— Air France-KLM SA	**-**		**-**		-		-	
— Filiales intégrées globalement	**-**		**0,1**		0,4		0,3	
Total Air France-KLM	**1,9**		**0,9**		**2,4**		**1,1**	

NOTE 42 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2019, le périmètre comprend 74 sociétés consolidées, 21 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 CHILE	Chili	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
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 LUCHTVAARTSCHOOL 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
AIR FRANCE INDUSTRIE US	États-Unis	Maintenance	100	100

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AIR FRANCE KLM COMPONENT SERVICES CO LTD	Chine	Maintenance	100	100
AIR ORIENT SERVICES	France	Maintenance	100	100
BARFIELD INC	États-Unis	Maintenance	100	100
CRMA	France	Maintenance	100	100
EUROPEAN PNEUMATIC COMPONENT OVERHAUL AND REPAIR (EPCOR) BV	Pays-Bas	Maintenance	100	49
KLM 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 i.L.	Allemagne	Transavia	100	49
TRANSAVIA VENTURES BV	Pays-Bas	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 B.V	Pays-Bas	Autres	100	49
BLUE YONDER XIV BV	Pays-Bas	Autres	100	49
BV KANTOORGEBOUW MARTINAIR	Pays-Bas	Autres	100	49
CELL K16 INSURANCE COMPANY	Royaume-Uni	Autres	100	0
EXECUTIVE HEALTH MANAGEMENT BV	Pays-Bas	Autres	100	49
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
KLM OLIEMAATSCHAPPIJ BV	Pays-Bas	Autres	100	49
MARTINAIR VESTIGING VLIEGVELD LELYSTAD BV	Pays-Bas	Autres	100	49

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
PELICAN	Luxembourg	Autres	100	100
PYRHELIO-STAETE BV	Pays-Bas	Autres	100	49
RIGEL-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
WEBLOK BV	Pays-Bas	Autres	100	49

42.2 Sociétés mises en équivalence

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
ADM BLUE	Madagascar	Passage	40	40
AAF SPARES	Irlande	Maintenance	50	50
AEROSTRUCTURES MIDDLE EAST SERVICES	Emirates Arabes Unis	Maintenance	50	50
AEROTECHNIC INDUSTRIES	Maroc	Maintenance	50	50
AFI KLM E&M BGAC LINE MANAGEMENT CO LTD	Chine	Maintenance	60	60
BGAC LINE MAINTENANCE COMPANY LTD	Chine	Maintenance	60	60
IGO SOLUTIONS SAS	France	Maintenance	40	40
MAX MRO SERVICES	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
AIR ANTWERP BV	Belgique	Autres	25	25
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	20	20
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 2019

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 2019, 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 2019 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 l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 2 de l'annexe des comptes consolidés qui expose le changement de méthode comptable relatif à la comptabilisation des pièces à durée de vie limitée par composants, et le changement de méthode comptable relatif aux indemnisations versées aux clients résultant de retards et annulations (« compensation clients »).

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 23 315 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 2019 est 3 289 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.

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 523 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 compensé principalement par 201 millions d'euros d'impôts différés passifs nets sur différences temporelles. 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. 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 la juridiction française 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 2019, Deloitte & Associés était dans la 22e année de sa mission sans interruption et KPMG dans la 18e année, dont respectivement 21 et 18 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 2020
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Éric Jacquet
Associé

Deloitte & Associés

Guillaume Troussicot
Associé

Pascal Colin
Associé

5.8 COMPTES SOCIAUX

5.8.1 Compte de résultat

Exercice (en millions d'euros)	Notes	2019	2018
Produits d'exploitation	3	**52**	49
Consommation de l'exercice en provenance de tiers	4	**(50)**	(46)
Charges de personnel	5	**(8)**	(3)
Autres		**(1)**	(1)
Total charges d'exploitation		**(59)**	(50)
Résultat d'exploitation		**(7)**	**(1)**
Produits financiers		**59**	54
Charges financières		**(80)**	(103)
Résultat financier	6	**(21)**	**(49)**
Résultat courant avant impôts		**(28)**	**(50)**
Produits exceptionnels		**-**	-
Charges exceptionnelles		**-**	-
Résultat exceptionnel	7	**-**	**-**
Impôts sur les bénéfices	8	**17**	12
Résultat net		**(11)**	**(38)**

5.8.2 Bilan

Actif (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Titres de participation	9.2	**4 678**	4 668
Créances rattachées à des titres de participation	9.3	**468**	563
Actif immobilisé		**5 146**	**5 231**
Créances clients	13	**14**	37
Autres créances	13	**206**	141
Valeurs mobilières de placement	10	**1 820**	1 222
Disponibilités		**307**	247
Charges constatées d'avance		**2**	4
Actif circulant		**2 349**	**1 651**
Frais d'émission d'emprunt		**9**	9
Primes de remboursement des obligations		**1**	1
Total		**7 505**	**6 892**

Passif (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Capital	11.1	**429**	429
Prime d'émission	11.2	**4 139**	4 139
Réserve légale		**70**	70
Réserves		**(52)**	(14)
Résultat de l'exercice	11.2	**(11)**	(38)
Capitaux propres	11.2	**4 575**	**4 586**
Autres fonds propres	12	**403**	**403**
Provision pour risque et charges	12 – 17	**1**	1
Dettes financières	12	**1 652**	1 148
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13	**15**	13
Dettes fiscales et sociales	13	**4**	2
Dettes diverses	13	**847**	728
Dettes	13	**2 518**	**1 891**
Écart de conversion passif		**8**	**11**
Total		**7 505**	**6 892**

5.8.3 Annexe

Les informations ci-après constituent l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019. 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 2019.

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

Depuis février 2019, l'état néerlandais est monté au capital d'Air France-KLM à hauteur de 14 %. *(Voir Note 11.1)*

Pour les besoins généraux de financement de la société, Air France-KLM a procédé à l'émission d'Obligations Convertibles ou Echangeables en Actions Nouvelles ou Existantes (OCEANE) en date du 25 mars 2019 pour un montant nominal de 500 millions d'euros. *(Voir Note 12.2)*

3. Autres Produits

Exercice	2019	2018
Prestations de service *(en million d'euros)*	**32**	28
dont Air France	**18**	17
dont KLM	**14**	11
Redevances de marque *(en million d'euros)*	**20**	21
dont Air France	**12**	12
dont KLM	**8**	9
Total	**52**	**49**

4. Consommation de l'exercice en provenance des tiers

Exercice	2019	2018
Honoraires et Études	**19**	19
Assurances	**1**	1
Sous-traitances et loyers refacturées par Air France et KLM	**25**	21
Communication financière	**1**	2
Autres	**4**	3
Total	**50**	**46**

Au cours de l'exercice 2019, 74 équivalents temps plein ont été mis à disposition par Air France et 25 par KLM.

5. Rémunération des mandataires sociaux

La rémunération brute des mandataires sociaux de la Société comptabilisée en charges en 2019 s'élève à 2,62 millions d'euros contre 1,26 millions d'euros en 2018. Pour 2019, elle correspond à celle de Benjamin Smith sur toute la période. 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.

La rémunération de la Présidente non-exécutive du Conseil d'administration à 0,20 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	Notes	2019	2018
Intérêts sur les emprunts & autres charges financières		**(75)**	(103)
dont entreprises liées pour commissions sur garantie accordées par Air France et KLM et intérêt sur comptes courants		***(1)***	*(1)*
dont intérêts sur OCEANE	12.2	**-**	*-*
dont intérêts sur emprunts obligataires	12.2	***(38)***	*(43)*
dont intérêts titres subordonnés à durée indéterminée	12.1	***(25)***	*(34)*
dont prime correspondant à l'offre de rachat des obligations subordonnées perpétuelles		***-***	*(14)*
dont autres		***(12)***	*(11)*
Intérêt sur prêts		**25**	38
dont entreprises liées		***25***	*38*
Autres Produits financiers		**24**	10
dont entreprises liées		***2***	*2*
dont produits de placements financiers		***4***	*4*
Dotation aux provisions		**5**	6
dont mouvement provision pour risques et charges		***(4)***	*-*
dont mouvement provision sur titres Air France-KLM Finance		***9***	*6*
Total		**(21)**	**(49)**

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 la société Air France, les compagnies Hop! 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.

La société Air France-KLM dispose d'un déficit reportable de 824 millions d'euros. Le cumul des déficits fiscaux du Groupe, indéfiniment reportables, est de 7 037 millions d'euros.

Les bénéfices réalisés par les filiales du Groupe d'intégration fiscale, ont généré un boni d'intégration fiscale de 17 millions d'euros en 2019 contre 12 millions d'euros en 2018.

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	4 668	-	10	4 678
Créances rattachées à des titres de participation	9.3	563	23	(117)	468
Total net		**5 231**	**23**	**107**	**5 146**

9.2 Titres de participation

(en millions d'euros)	Notes	31 Décembre 2019	31 Décembre 2018
Brut			
Air France		**3 821**	3 821
KLM		**824**	824
Air France-KLM Finance		**31**	31
Transavia Company		**4**	4
Air France-KLM Mobility		**-**	-
BigBlank		**-**	-
Total Brut		**4 680**	**4 680**
Dépréciation			
Air France		**-**	-
KLM		**-**	-
Air France-KLM Finance		**(2)**	(11)
Transavia Company		**-**	-
Air France-KLM Mobility		**-**	-
BigBlank		**-**	-
Total Dépréciation		**(2)**	**(11)**
Net			
Air France		**3 821**	3 821
KLM		**824**	824
Air France-KLM Finance		**29**	19
Transavia Company		**4**	4
Air France-KLM Mobility		**-**	-
Big Blank		**-**	-
Total Net	9.1	**4 678**	**4 668**

9.3 Créances rattachées à des titres de participations

Sociétés (en millions d'euros)	Notes	Début de l'exercice	Augmentation	Diminution	Fin de l'exercice
Air France		392	21	(16)	397
KLM		99	2	(101)	-
Air France-KLM Finance		71	1	-	72
BigBlank		1	3	-	4
Total brut		**563**	**27**	**(117)**	**473**

Dépréciation	Dépréciation début d'exercice	Dotation	Reprise	Dépréciation fin d'exercice
Air France	-	-	-	-
KLM	-	-	-	-
Air France-KLM Finance	-	-	-	-
BigBlank	-	(4)	-	(4)
Total dépréciation	**-**	**(4)**	**-**	**(4)**

Net		Brut fin d'exercice	Dotation	Reprise	Net fin d'exercice
Air France		392	21	16	397
KLM		99	2	(101)	-
Air France-KLM Finance		21	1	-	72
BigBlank		1	(1)	-	-
Total Net	9.1	**563**	**23**	**117**	**469**

10. Valeurs mobilières de placement

(en millions d'euros)	December 31, 2019	December 31, 2018
Brut		
Sicav, certificats de dépôt, titres de créance négociable	1 820	1 222
Titres Compagnia Aerea Italiana	355	355
Total Brut	**2 175**	**1 577**
Dépréciation		
Titres Compagnia Aerea Italiana	(355)	(355)
Total Dépréciation	**(355)**	**(355)**
Total Net	**1 820**	**1 222**

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 586 975 522 au 31 décembre 2019. La répartition est la suivante :

	En % du capital		En % des droits de vote	
	31 décembre 2019	31 décembre 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2018
État français	**14 %**	14 %	**21 %**	23 %
État néerlandais	**14 %**	-	**10 %**	-
Delta Airlines	**9 %**	9 %	**13 %**	7 %
China Eastern Airlines	**9 %**	9 %	**13 %**	7 %
Salariés et anciens salariés (1)	**4 %**	4 %	**6 %**	7 %
Public	**50 %**	64 %	**37 %**	56 %
Total	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

(1) 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).

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 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**
Affectation du résultat précédent	-	-	(38)	38	-
Résultat de la période	-	-	-	(11)	(11)
Au 31 décembre 2019	**429**	**4 139**	**18**	**(11)**	**4 575**

12. Dettes financières et autres fonds propres

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Autres fonds propres			
Titres subordonnés perpétuels	12.1	**403**	403
Total autres fonds porpres		**403**	**403**
Dettes financières non courantes			
Emprunts obligataires	12.2	**1 630**	1 126
Total non courant		**1 629**	**1 126**
Dettes financières courantes			
Intérêt courus non échus		**22**	22
Total courant		**22**	**22**
Total dettes financières		**1 652**	**1 148**

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%.

Le 14 septembre 2018, un rachat partiel a permis de réduire la dette de 196,7 millions d'euros.

12.2 Emprunts Obligataires

Obligataire	Date d'émission	Montant émis (en millions)	Date de maturité	Coupon
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%
OCEANE € émise en 2019	25 mars 2019	€ 500	25 mars 2026	0,125%

(1) Émission auprès d'investisseurs institutionnels asiatiques par voie de placement privé non coté.

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. 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 intérêt à 4,35%. Cet emprunt fait l'objet d'une couverture intégrale (voir Note 17).

Le 25 mars 2019, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire sous forme d'OCEANE de 500 millions d'euros d'une durée de 6 ans. Le coupon est de 0,125%.

13. Échéances des créances et des dettes

Au 31 décembre 2019 Créances (en millions d'euros)	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an	Dont entreprises liées
Actif immobilisé				
Créances rattachées à des titres de participation *(Note 9.1)*	473	83	390	461
Actif circulant				
Créances clients et comptes rattachés	14	14	-	14
Autres créances (y compris créance sur le Trésor)	206	145	61	63
Total	**693**	**242**	**451**	**538**

Au 31 décembre 2019 Dettes (en millions d'euros)	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an	Dont entreprises liées
Dettes financières *(Note 12)*	1 652	22	1 629	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	15	15	-	4
Dettes fiscales et sociales	4	4	-	-
Dettes diverses[1]	847	847	-	829
Total	**2 518**	**888**	**1 629**	**833**

(1) Les dettes diverses comprennent notamment un compte courant financier vis-à-vis d'Air France dans le cadre de la mutualisation de la trésorerie (cash pooling) pour 699 millions au 31 décembre 2019.

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	390	19	15 557	53	-
KLM (Pays-Bas)[1]	-	-	99,7 %	824	824	0	44	9 936	460	18
Air France-KLM Finance[1]	-	-	100 %	31	29	71	-	-	3	-

(1) Comptes sociaux au 31 décembre 2019.

15. Éléments concernant les entreprises liées

Au 31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Montant
Créance clients & comptes rattachés dont :	
— Air France	6
— KLM	7
— Air France-KLM Finance	1
Autres créances dont :	
— Air France	62
— KLM	1
Dettes fournisseurs dont :	
— Air France	2
— KLM	2
Dettes diverses dont :	
— Air France - mutualisation de la trésorerie	829
— Autres membres du Groupe d'intégration fiscale	17

16. Engagements

— Titres KLM

Lors du rapprochement des groupes Air France et KLM, l'État néerlandais a convenu de réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France-KLM. À cette fin, l'État néerlandais devait céder ses actions préférentielles cumulatives A à Air France-KLM ou à une fondation néerlandaise au nom et pour le compte d'Air France-KLM si le transfert avait eu lieu au cours des trois premières années suivant le rapprochement.

Dans ce dernier cas, la fondation avait émis au profit d'Air France-KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles cumulatives A transférées à la fondation. Ces certificats d'actions auraient conféré à Air France-KLM l'ensemble des droits économiques attachés aux dites actions, les droits de vote attachés aux dites actions étant exercés par la fondation jusqu'à ce que les certificats d'actions soient échangés par Air France-KLM contre les dites actions.

À l'issue de la période initiale de trois ans, Air France-KLM avait la faculté d'échanger les certificats d'actions contre les actions préférentielles cumulatives A et de détenir ces dernières directement. Ayant décidé en 2007 de maintenir les fondations SAK I et SAK II, Air France -KLM n'a pas procédé à un tel échange 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 12.2) 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. Ce dernier constitue une position ouverte isolée. Au 31 décembre 2019 la juste valeur du *swap* est de 6,3 millions d'euros, et la juste valeur du floor s'établit à (0,8) million d'euros.

L'emprunt obligataire de 145 millions de dollars est couvert dans son intégralité par un cross currency *swap*. Au 31 décembre 2019 la juste valeur de cet instrument dérivé est de (12) millions d'euros. (voir Note 12.2).

— Autres

En janvier 2009, la société Air France-KLM s'est porté 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 et plus récemment le 23 septembre 2019 pour une durée de 5 ans. La garantie est expressément limitée à un montant total pour toute la durée du contrat de 19 362 446 millions d'euros (et, de façon cumulative, à 3 mois de loyer maximum par contrat).

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 2019 de 50 millions de dollars.

17. 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 339 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 4 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.

18. 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), 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.

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.

19. Evènement postérieur à la clôture

Un nouvel emprunt obligataire a été émis le 16 janvier 2020 pour 750 millions d'euros. Il est affecté pour 311 millions d'euros au remboursement de l'emprunt obligataire de 2014, pour 39 millions à l'emprunt obligataire 2016. Le reliquat est destiné au financement des besoins de fonctionnement de l'activité.

5.9 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Exercices clos le 31	Décembre 2019	Décembre 2018	Décembre 2017	Décembre 2016	Décembre 2015
	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	428 634 035	300 219 278	300 219 278
Nombre d'actions ordinaires existantes	**428 634 035**	428 634 035	428 634 035	300 219 278	300 219 278
Nombre d'actions à dividende prioritaire	**-**	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
— par conversion d'obligations	**27 901 785 -**	-	-	53 386 532	74 449 544
— 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	**(32 516)**	(56 742)	(73 163)	(204 605)	(134 768)
Impôts sur les bénéfices	**(17 173)**	(12 182)	(35 980)	(11 343)	(10 484)
Participation des salariés due au titre de l'exercice					-
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	**(11 051)**	(38 406)	(29 668)	(160 569)	(125 192)
Résultat distribué			-	-	-
3. Résultats par action *(en euros)*					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions	**(0,04)**	(0,10)	(0,09)	(0,64)	(0,41)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	**(0,03)**	(0,09)	(0,07)	(0,53)	(0,42)
Dividende attribué à chaque action	**-**	-	-	-	-
4. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	**1,9**	-	-	-	-
Montant de la masse salariale de l'exercice *(en milliers d'euros)*	**825**	-	-	-	-
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) *(en milliers d'euros)*	**299**	-	-	-	-

5.10 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

1. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Air France-KLM SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 2019 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 de l'annexe aux comptes sociaux)

Risque identifié

Au 31 décembre 2019, les titres de participation représentent 4 678 millions d'euros en valeur nette au regard d'un total bilan de 7 505 millions d'euros. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés 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 certaines hypothèses 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 17 et 18 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 17 et 18 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 2019, Deloitte & Associés était dans la 22e année de sa mission sans interruption et KPMG dans la 18e année, dont respectivement 21 et 18 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 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 et Neuilly-sur-Seine, le 19 février 2020
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Éric Jacquet
Associé

Deloitte & Associés

Guillaume Troussicot
Associé

Pascal Colin
Associé

5.11 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2019

À l'Assemblée générale de la société Air France KLM-S.A.,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées 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 soumises a l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et/ou conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes, conclues depuis la clôture de l'exercice, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration au cours de l'exercice écoulé.

Modification des accords relatifs au partenariat transatlantique entre Air France – KLM, Delta Air Lines et Virgin Atlantic

Administrateur commun concerné :

Delta Air Lines Inc. : administrateur d'Air France – KLM, représenté par Monsieur George N. Mattson et de Virgin Atlantic

Nature, objet et modalités :

Air France – KLM (AF-KLM), Delta Air Lines Inc. (Delta) et Virgin Atlantic (VAL) ont annoncé le 3 février 2020 la mise en œuvre de leur partenariat transatlantique élargi (le « Partenariat »), ainsi que la confirmation qu'AF-KLM n'acquerrait pas les 31 % du capital de VAL. Cette dernière décision a entrainé la modification des accords relatifs au Partenariat qui avaient été conclus le 15 mai 2018 et autorisés par votre Conseil d'administration lors de ses réunions des 14 mars et 15 mai 2018, sans que cela n'impacte la position d'AF-KLM dans la *joint-venture* commerciale associant Delta, VAL et AF-KLM. Ces accords avaient été approuvés par l'Assemblée générale du 28 mai 2019, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes du 29 mars 2019.

La signature et mise en œuvre des contrats listés ci-dessous, autorisés par votre Conseil d'administration réuni le 30 octobre 2019, ont ainsi permis la mise en œuvre du Partenariat :

1. résiliation de l'accord de cession de titres (Share Purchase Agreement, le « SpA ») entre Air France – KLM Finance SAS (« AFKL Finance ») et Virgin Investments Limited, relatif à l'acquisition de 31% du capital de VAL, et résiliation des accords annexes au SpA ;
2. modification et mise à jour de l'accord de Joint-Venture (Joint-Venture Agreement) entre Delta, Virgin Atlantic Airways Limited, AF-KLM, KLM et société Air France (conclu le 30 janvier 2020 avec une prise d'effet au 1er janvier 2020), afin de refléter notamment la résiliation du SpA ;
3. modification et mise à jour de l'accord de mise en œuvre (Implementation Agreement) entre AFKL Finance, société Air France, KLM, Delta, VAL, Virgin Investments Limited, Virgin Atlantic Airways Limited et Sir Richard Branson (conclu le 9 janvier 2020 avec une prise d'effet au 1er janvier 2020), afin de refléter notamment la résiliation du SpA ;
4. signature de l'accord entre AF-KLM, Delta et Virgin Group (conclu et entré en vigueur le 30 janvier 2020) conférant à AF-KLM, sous réserve de certaines conditions spécifiques, un droit d'acquérir des actions de VAL en cas de cession par Virgin Group d'actions de VAL à un tiers (l'« Accord »).

Motifs justifiant de l'intérêt de ces conventions pour la société :

Votre Conseil d'administration a considéré que :

— l'accord de *Joint-Venture* modifié et l'accord de mise en œuvre modifié ont été conclus afin de refléter, entre autres, la décision d'AF-KLM de ne pas acquérir de participation dans VAL. La modification des accords n'a par ailleurs aucune incidence sur la situation commerciale d'AF-KLM au sein de la *Joint-Venture*, telle qu'approuvée le 15 mai 2018 ;

— suite à la décision d'AF-KLM de ne pas investir dans VAL, Virgin Group conserve sa participation majoritaire de 51% dans VAL, Delta détenant 49 %. AF-KLM bénéficie d'un droit d'acquérir les actions de VAL auprès de Virgin Group, sous réserve des conditions définies dans l'Accord.

Conventions déjà approuvees par l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, le 7 avril 2020,
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Éric Jacquet
Associé

Deloitte et Associés

Guillaume Troussicot
Associé

Pascal Colin
Associé

6 AUTRES INFORMATIONS

6.1 Historique 348

6.2 Renseignements à caractère général 350

6.3 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM 351

6.3.1 Accords relatifs aux modalités de détention des actions de KLM 351
6.3.2 Accords avec l'État néerlandais 352
6.3.3 Assurances données à KLM 353

6.4 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien 353

6.4.1 Libertés aériennes et conventions internationales 353
6.4.2 Législation européenne 354
6.4.3 Autres aspects juridiques concernant l'activité d'Air France – KLM 355

6.5 Information et contrôle 356

6.5.1 Personne responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport Financier Annuel 356
6.5.2 Attestation du responsable 356
6.5.3 Contrôleurs légaux des comptes 357
6.5.4 Directeur des Relations Investisseurs 357
6.5.5 Documents accessibles au public 357

Glossaires 358

Glossaire du transport aérien 358
Glossaire financier 360

Table de concordance du Document d'enregistrement universel 362

Informations incluses par référence 364

Table de concordance du Rapport Financier Annuel 365

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 Boeing 707, 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 Boeing 747 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 Boeing 787 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.

2019

Plus ancienne compagnie aérienne au monde opérant sous son nom original, KLM a fêté le 7 octobre 2019 son centième anniversaire.

L'État néerlandais acquiert 14 % du capital d'Air France-KLM.

6.2 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL

Dénomination sociale
Air France–KLM

Nom commercial
Air France–KLM Group

Siège social
2 Rue Robert Esnault-Pelterie, 75007 Paris
Tél : + 33 (0)1 43 17 21 96

Adresse postale
BP 90112 75326 Paris Cedex 07

Site internet
www.airfranceklm.com

Les informations figurant sur le site internet de la Société ne font pas partie intégrante du présent document, hormis lorsqu'elles sont incorporées par référence.

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

Identifiant d'entité juridique
969500AQW31GYO8JZD66 (Code LEI)

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 d'enregistrement universel 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

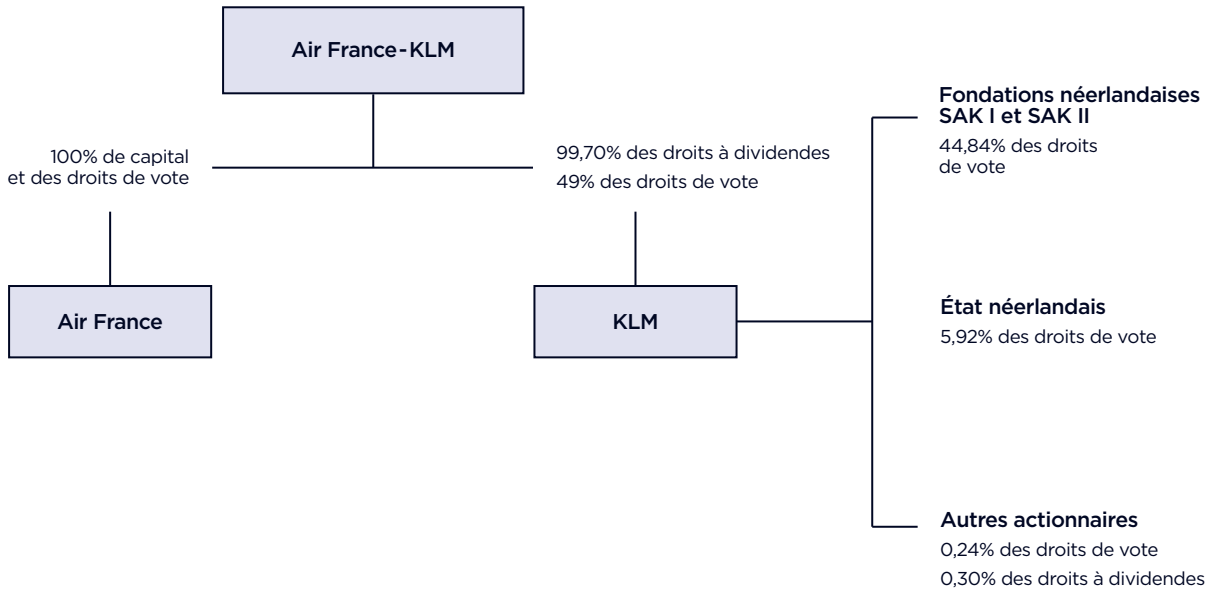
Afin de continuer à satisfaire certaines conditions réglementaires relatives aux opérations aériennes de KLM, un dispositif de démembrement d'actions de KLM et d'exercice par deux fondations néerlandaises (SAK I et SAK II) des droits de vote attachés à ces actions a été mis en place en 2004.

Au titre de ce dispositif qui continue de s'appliquer, Air France-KLM détient, au 31 décembre 2019, 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 2019, 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 2019, 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 193 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 136 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 128 821 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. Il a réuni le minimum de 22 ratifications nécessaires à son entrée en vigueur et est donc applicable dans les États qui l'ont ratifié. Le processus de ratification est actuellement en cours en France.

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 préalable 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. Ailleurs dans le monde, l'attribution des créneaux est généralement effectuée sur la base de recommandations émises par IATA dans un Document de Référence « Worldwide Slot Guidelines ». Les pays restent néanmoins souverains pour définir les modalités d'attribution des créneaux horaires et peuvent appliquer des règles légèrement différentes des recommandations de IATA (ex : Chine, Japon, États-Unis, Dubai…).

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 ») ;

— un *pool* de créneaux horaires est ensuite 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 distribue ce *pool* pour moitié aux nouveaux arrivants et pour l'autre moitié aux autres opérateurs.

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 d'enregistrement universel et du Rapport Financier Annuel

Benjamin Smith, Directeur général Air France–KLM.

6.5.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel 2019

Le 17 avril 2020

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel 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 **108**, **33** à **413**, **118** à **128**, **129** à **154**, **155** à **220**, **339** du présent Document d'enregistrement universel, 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 et qu'il décrit les 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 d'enregistrement universel ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document d'enregistrement universel.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 inclus dans le présent Document d'enregistrement universel ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages **321** à **345**.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 inclus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 8 avril 2019 sous le numéro D.19-0285 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages **302** à **326**.

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 **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
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

Olivier Gall
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 :

- le Document d'Enregistrement Universel 2019 ;
- le rapport financier semestriel 2019 ;
- 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.

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 **248**)*.

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.

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 **228***.

TPI ou titre au porteur identifiable

Le TPI permet à une entreprise de connaître ses actionnaires au porteur.

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le Règlement délégué (UE) numéro 2019/980 du 14 mars 2019 (le « Règlement ») ayant complété les dispositions du Règlement (UE) 2017-1129 du 14 juin 2017 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, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	
1.1	Personnes responsables	p. 356
1.3	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	sans objet
2	**Contrôleurs légaux des comptes**	**p. 357**
3	**Facteurs de risques**	**p. 129 à 154**
4	**Informations concernant l'émetteur**	**p. 350**
5	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	p. 24 à 41
5.2	Principaux marchés	p. 24 à 41
5.3	Événements importants dans le développement des activités	p. 7 à 10
5.4	Stratégie et objectifs	p. 18 à 23
5.5	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	sans objet
5.6	Position concurrentielle	p. 13 à 17
5.7	Principaux investissements	p. 42 à 45, p. 222 à 223, p. 274 à 277, p. 181 à 201
6	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description sommaire du Groupe	p. 20 et 21, p. 147 à p. 154, p. 224, p. 351 à 353
6.2	Liste des filiales importantes	p. 224p. 318 à 320, p. 336
7	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1	Situation financière	p. 4, p. 222 à 223, p. 224 à p. 227, p. 228 à 230
7.2	Résultat d'exploitation	p. 4, p. 224 à 227, p. 228 à 230
8	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Informations sur les capitaux	p. 118 à 128 et p. 282 à 285 et p. 334
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	p. 142 à 146, p. 222 à 223, p. 239 à 240 et p. 316
8.3	Informations sur les besoins de financement et structure de financement	p. 143 à 146, p. 223, p. 226 et p. 227, p. 228 à 231, p. 294 à 297, p. 299, p. 306 à p. 311, et p. 334 à 336
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influer sensiblement sur les activités du Groupe	p. 142 à 146, p. 294 à 297 et p. 283
8.5	Sources de financement attendues	p. 8, p. 142 à 146 et p. 223
9	**Environnement réglementaire**	**p.353 à 356**
10	**Information sur les tendances**	**p. 10**

n°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Pages
	Mise à jour des événements récents en lien avec le covid-19	**p.10 et 231**
11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**sans objet**
12	**Organes d'administration et de direction et de surveillance et Direction Générale**	**p.50 à 74**
12.1	Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'administration et à la Direction Générale	p. 48 à 74
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale	p. 81
13	**Rémunération et avantages**	
13.1	Rémunérations et avantages en nature	p. 94 à 115
13.2	Retraites et autres avantages	p. 115 et p. 314
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	**p.75 à 76**
14.1	Mandats des membres du Conseil d'administration	p. 48 à 74
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	p. 81
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	p. 87 à 90
14.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	p. 75 et p. 93
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	p. 93
15	**Salariés**	**p. 164 à 180**
15.1	Nombre de salariés et répartition des effectifs	p. 174 à 175, p. 263
15.2	Participations détenues par les membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale et options éventuelles sur ces participations	p.50 à 74, p. 106, p. 121 à 124, p. 282 à 284
15.3	Participation des salariés dans le capital	sans objet
16	**Principaux actionnaires**	
16.1	Identification des principaux actionnaires	p. 121 à 124
16.2	Existence de droits de vote différents	p. 118
16.3	Contrôle de l'émetteur	sans objet
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	p. 124
17	**Transactions avec des parties liées**	**p. 314 à 316**
18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financières et les résultats**	
18.1	Informations financieres historiques	p. 4 et 5, p. 234 à 320, p. 327 à 338 et p. 364, p. 321 à 326, p. 340 à 343
18.2	Informations financieres intermediaires et autres	sans objet
18.3	Audit des informations financieres annuelles historiques	p. 321 à 326, p. 340 à 343
18.4	Informations financieres pro forma	sans objet
18.5	Politique en matiere de dividendes	p. 124
18.6	Procedures judiciaires et d'arbitrage	p. 142, p. 291 à 293
18.7	Changement significatif de la situation financiere de l'émetteur	p. 6 à 10 et p.241 à 320
19	**Informations supplémentaires**	
19.1	Capital social	p. 118 à 120, p. 282 à 283, p. 334, p. 339
19.2	Acte constitutif et statuts	p. 125 à 127, p. 350, p. 118 à 120
20	**Contrats importants**	**sans objet**
21	**Documents accessibles au public**	**p. 75, p. 357**

INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017-1129 du Parlement Européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel :

Exercice 2018

Le Document de Référence pour l'exercice 2018 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 8 avril 2019 sous le numéro de dépôt D. 19-0285. Les comptes consolidés figurent en pages **200** à **301** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages **302** à **307**. Les comptes sociaux complets figurent en pages **308** à **320** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page **321** à **324**. 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 **42**, aux pages **43** à **111**, aux pages **30** à **32**, aux pages **39** à **42**, aux pages **125** à **146**, aux pages **126** à **148** et aux pages **148** à **166**, aux pages **167** à **176** et aux pages **204** à **219**, et aux pages **118** et **121**.

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**.

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent Document d'Enregistrement Universel 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 d'enregistrement universel
Comptes annuels de la Société	p. **327** à p. **338**
Comptes consolidés du Groupe	p. **234** à **320**
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	p. **47** à **128** — mise à jour de l'actionnariat au 26 mars 2020 p. **123** — mise à jour des déclarations de franchissement de seuil depuis le 31 décembre 2019 p. **126** ; — mise à jour relatives à la politique de rémunération 2020 décidée par le Conseil d'administration du 3 avril 2020 en lien avec la crise du Covid-19 p. **111** à **113**.
Rapport de gestion	p. **6** à **108** p. **33** à **413**, p. **118** à **128**, p. **129** à **154**, p. **155** à **220**, p. **339** Les éléments encadrés en bleu sont relatifs à une mise à jour complète des paragraphes du rapport de gestion suite à la crise liée au Covid-19 concernant les risques sanitaires p **132-133** et de liquidité p. **145**
Attestation du responsable du Rapport Financier Annuel	p. **356**
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	p. **340** à p. **343**
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	p. **321** à **326**
Honoraires des Commissaires aux comptes	p. **317**

AIRFRANCE KLM GROUP

airfranceklm.com