

# Rapport de gestion **2012**

Société anonyme au capital de 300 219 278 euros  
Siège social : 2, rue Robert Esnault-Pelterie, 75007 Paris  
Adresse postale : 10-14, rue de Rome, 93290 Tremblay-en-France  
RCS Paris 552 043 002

## **SOMMAIRE**

### **1 Gouvernement d'entreprise**

1.1	Conseil d'administration	3
1.2	<i>CEO Committee</i>	29
1.3	Comité exécutif groupe	29
1.4	Capital et actionnariat	32

### **2 Activité**

2.1	Les faits marquants de l'exercice	36
2.2	Le marché et l'environnement	37
2.3	La stratégie	45
2.4	L'activité passage	49
2.5	L'activité cargo	52
2.6	L'activité maintenance	54
2.7	Les autres activités	55
2.8	La flotte	56
2.9	Les faits marquants du début de l'exercice 2013	61

### **3 Risques et gestion des risques**

3.1	Système de gestion des risques	62
3.2	Facteurs de risques et management des risques	63
3.3	Risques de marché et gestion des risques	72

### **4 Informations sociales, sociétales et environnementales**

4.1	Informations sociales	77
4.2	Note méthodologique sur le reporting des indicateurs sociaux	88
4.3	Indicateurs sociaux du groupe	91
4.4	Informations sociétales	95
4.5	Informations environnementales	101
4.6	Note méthodologique sur le reporting des indicateurs environnementaux	108
4.7	Indicateurs environnementaux du groupe	111

### **5 Commentaires sur les comptes**

5.1	Commentaires sur les comptes	113
5.2	Indicateurs financiers	117

# 1 Gouvernement d'entreprise

## 1.1 Le Conseil d'administration

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

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

### 1.1.1 Composition du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2012, le Conseil d'administration comprenait 15 membres dont :

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

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

Au 21 février 2013, compte tenu de la démission de Mme Saragosse et de son remplacement par M. Comolli, le Conseil d'administration compte deux femmes parmi les administrateurs. Dans la perspective des prochaines échéances de mandat d'administrateur, le Comité de nomination fera des propositions tendant au renforcement de la présence des femmes au sein du Conseil afin de se conformer, dans les délais préconisés, à la recommandation AFEP-MEDEF du 19 avril 2010 et aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration.

## Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

### Jean-Cyril Spinetta

Président-directeur général

Né le 4 octobre 1943

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 23 septembre 1997.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale 2014.

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

#### Expertise et expérience professionnelle

Jean-Cyril Spinetta est diplômé d'études supérieures de droit public et de l'Institut des Sciences Politiques de Paris. Il est ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration.

De 1972 à 1990, il occupe des postes de haut fonctionnaire au sein de plusieurs ministères (Education Nationale, Travail, Transports). Il est Président d'Air Inter de 1990 à 1993. En 1997, il devient Président-Directeur général d'Air France, puis d'Air France-KLM en 2004 lors de la fusion, jusqu'en 2009 où il met fin à ses fonctions de Directeur général tout en gardant la présidence des deux Conseils d'administration. Depuis la réunification des fonctions de Président et de Directeur général en octobre 2011, il est de nouveau **Président-Directeur général d'Air France-KLM**.

#### Autres mandats et fonctions en cours

##### Sociétés françaises

- Président du Conseil de surveillance d'Areva\* ;
- Administrateur de Saint-Gobain\* ;
- Administrateur d'Alcatel-Lucent\*.

##### Société étrangère

- Administrateur d'Alitalia CAI (Italie).

##### Autres

- Membre du *Board of Governors* de IATA (Association internationale du transport aérien) (Canada) ;
- Membre du Conseil d'orientation de Paris Europlace.

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

##### Sociétés françaises et établissements publics

- Président du Conseil d'administration puis Président-directeur général de Société Air France jusqu'au 16 novembre 2011 ;
- Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM\* jusqu'au 17 octobre 2011 ;
- Administrateur (représentant l'État) de La Poste jusqu'en avril 2009 ;
- Administrateur (représentant l'État) de GDF Suez\* jusqu'en avril 2009 ;
- Président-directeur général d'Air France-KLM\* jusqu'en décembre 2008 ;
- Président-directeur général de Société Air France jusqu'en décembre 2008.

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

### Leo M. van Wijk

Directeur général délégué et Vice-Président du Conseil d'administration

Né le 18 octobre 1946

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 24 juin 2004.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale 2016.

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

#### Expertise et expérience professionnelle

Leo van Wijk, de nationalité néerlandaise, est titulaire d'un master en sciences économiques.

Il débute sa carrière à KLM Dutch Airlines en 1971. Après avoir occupé différents postes à la Division Cargo, il est nommé Directeur général adjoint Marketing de KLM en 1984 et devient Directeur général délégué Corporate Development en 1989. Il rejoint le Comité exécutif de KLM en 1991 et devient Président du Directoire de KLM en 1997 jusqu'en 2007. Le 17 octobre 2011, il est nommé **Directeur Général Délégué d'Air France-KLM**.

#### Autres mandats et fonctions en cours

##### Sociétés étrangères

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

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

##### Société étrangère

- Membre du Conseil de surveillance de Martinair (Pays-Bas) jusqu'en mars 2008 ;

Adresse professionnelle : KLM, AMS/DA, PO Box 7700, 1117 ZL Schiphol Airport

### Maryse Aulagnon

Administrateur indépendant

Présidente du Comité d'audit

\* Société cotée.

---

Née le 19 avril 1949

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

**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale 2013.

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

---

#### **Expertise et expérience professionnelle**

Maryse Aulagnon, est titulaire d'un DESS en sciences économiques, diplômée de l'Institut des Sciences Politiques de Paris et ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration.

Après avoir occupé différents postes à l'Ambassade de France aux Etats-Unis et dans plusieurs Cabinets ministériels (Budget, Industrie), elle entre en 1984 dans le groupe CGE (aujourd'hui Alcatel) en tant que Directeur des Affaires Internationales. Elle rejoint ensuite Euris en qualité de Directeur général à sa création en 1987.

Elle est **Président-Directeur général du groupe Affine S.A\*** (immobilier d'entreprise) qu'elle a fondé en 1990.

---

#### **Autres mandats et fonctions en cours**

##### **Sociétés françaises**

- Au sein du groupe Affine : Administrateur d'Affiparis S.A.\*, Présidente de Mab-Finances SAS, Présidente de Promaffine SAS, Gérante de ATIT (SC), Gérante de Transaffine SAS, Membre du Comité de direction de Concerto development SAS, représentante d'Affine, de Mab Finances et de Promaffine au sein des organes sociaux de différentes entités du groupe Affine ;
- Membre du Conseil de surveillance du groupe B.P.C.E. (Banques Populaires Caisses d'Epargne) depuis décembre 2010 ;
- Administrateur de Véolia Environnement\* depuis le 16 mai 2012.

##### **Sociétés étrangères**

- Au sein du groupe Affine : Présidente de Banimmo (Belgique), Gérante d'Affinvestor GmbH (Allemagne), Administrateur de Holdaffine BV (Pays-Bas).
- 

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

---

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

##### **Sociétés françaises**

- Au sein du groupe Affine : Membre du Comité de direction de Business Facility International SAS de 2005 à février 2010, Administrateur de Abcd de 2006 à février 2008.

##### **Autre**

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

---

\* Société cotée.

---

**Patricia Barbizet***Administrateur indépendant**Membre du Comité de nomination et du Comité de rémunération**Née le 17 avril 1955***Date de première nomination en qualité d'administrateur** : 3 janvier 2003.**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale 2014.**Nombre d'actions détenues dans la société** : 2 270 actions.

---

**Expertise et expérience professionnelle**

Patricia Barbizet est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris.

Elle débute sa carrière au sein du Groupe Renault comme trésorier de Renault Véhicules Industriels, puis Directeur financier de Renault Crédit International. Elle rejoint le Groupe Pinault en 1989 en tant que Directeur financier. Elle est **Directeur général d'Artémis** depuis 1992.

---

**Autres mandats et fonctions en cours****Sociétés françaises**

- Au sein d'Artémis/groupe PPR<sup>†</sup> : Vice-Présidente du Conseil d'administration de PPR\*, Membre du Conseil de surveillance d'Yves Saint-Laurent, Membre du Conseil de surveillance et Directeur général non-mandataire social de Financière Pinault, administrateur de la Société nouvelle du théâtre Marigny, Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration de Sebdo Le Point et de l'Agefi, Membre du Conseil de gérance de Château Latour ;
- Au sein du groupe Bouygues : administrateur de Bouygues\* et de TF1\* jusqu'en avril 2013 ;
- Administrateur de Total\* ;
- Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement et Présidente du Comité d'Investissement du Fonds.

**Sociétés étrangères**

- Au sein du groupe PPR : Administrateur délégué de Palazzo Grassi (Italie), Présidente du Conseil d'administration de Christie's International Plc (Royaume-Uni), Membre du Conseil de surveillance de Gucci Group NV\* (Pays-Bas).

---

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

- Directeur Général Délégué de la Société Nouvelle du Théâtre Marigny jusqu'en janvier 2012 ;
- Administrateur de Fnac S.A. jusqu'en mai 2011 ;
- Administrateur de Piasa jusqu'en décembre 2008 ;
- Président du Conseil d'administration de Piasa jusqu'en mai 2008.

**Société étrangère**

- Administrateur non exécutif de TAWA\* (Royaume-Uni) jusqu'en juin 2012.

---

**Adresse professionnelle** : Artémis, 12 rue François 1<sup>er</sup>, 75008 Paris

---

---

<sup>†</sup> Société cotée.

---

**Jean-François Dehecq**

Administrateur indépendant

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

Né le 1<sup>er</sup> janvier 1940

**Date de première nomination en qualité d'administrateur** : 25 janvier 1995.

**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale 2016.

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

---

**Expertise et expérience professionnelle**

Jean François Dehecq est diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers.

Après avoir débuté sa carrière en tant que professeur de mathématiques, il occupe à partir de 1965 différents postes au sein de la Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine (SNPA, ex Elf Aquitaine). Il devient Directeur général de Sanofi en 1973, puis vice-Président-Directeur général en 1982 avant d'en prendre la direction en 1988. De 2007 à 2010, il est Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis. Depuis mai 2010, il est **Président d'Honneur de Sanofi-Aventis et Président de la Fondation d'Entreprise Sanofi Espoir**.

---

**Autres mandats et fonctions en cours****Sociétés françaises**

- Au sein du groupe Balmain : Président du conseil d'administration de Pierre Balmain S.A. et administrateur de Balmain ;
- Administrateur de Provepharm depuis le 15 juin 2012 ;
- Président du Conseil de surveillance de Maori depuis le 27 décembre 2011.

**Autre**

- Président du Comité d'orientation du Fonds Stratégique d'Investissement
- Président de la Fondation Sanofi Espoir ;
- Vice-Président du Conseil National de l'Industrie.

---

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

- Administrateur de Veolia Environnement<sup>‡</sup> jusqu'en mai 2012 ;
- Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis\* jusqu'en mai 2010.

**Autres**

- Président de l'ENSAM (École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers) jusqu'en juin 2011 ;
- Président du Comité National des États Généraux de l'Industrie jusqu'en mars 2010 ;
- Membre de la Fondation Française pour la Recherche sur l'Épilepsie jusqu'en 2009 ;
- Administrateur de l'Agence Nationale de Recherche jusqu'en 2009 ;
- Président de l'Association Nationale de la Recherche Technique jusqu'en 2009 ;
- Gouverneur au Conseil de l'Hôpital Américain de Paris jusqu'en novembre 2008 ;
- Vice-Président de l'EFPIA (European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations) (Belgique) jusqu'en juin 2008.

---

**Adresse professionnelle** : Sanofi-Aventis, 262 Boulevard Saint Germain, 75007 Paris

---

---

<sup>‡</sup> Société cotée.

**Jean-Marc Espalioux***Administrateur indépendant**Président du Comité de rémunération et membre du Comité de nomination*

Né le 18 mars 1952

**Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 14 septembre 2001.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2013.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 601 actions.**Expertise et expérience professionnelle**

Jean-Marc Espalioux est diplômé de l'Institut des Sciences Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Il entre à la Compagnie Générale des Eaux (aujourd'hui Véolia Environnement) en 1984, dont il devient Directeur Financier en 1987, Membre du Comité Exécutif en 1994 et Directeur Général Adjoint en 1996. Il est Président du directoire du Groupe Accor de 1997 à 2006 et Président de Financière Agache Private Equity de 2006 à 2011. Il est **Directeur général et Associé de Montefiore Investment (SAS)** (capital investissement) depuis avril 2011.

**Autres mandats et fonctions en cours****Sociétés françaises**

- Administrateur de Paprec Holding depuis novembre 2012 ;
- Administrateur de Demos depuis le 5 octobre 2012 ;
- Président de Penthièvre SAS depuis le 19 septembre 2012
- Membre du Conseil de surveillance de Foncière Inéa\* ;
- Membre du Conseil de surveillance de Homair Vacances\* ;

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

- Membre du Conseil de surveillance de Paprec Groupe (SAS<sup>o</sup>) jusqu'au 9 novembre 2012
- Président de Financière Agache Private Equity jusqu'en avril 2011 ;
- Membre du Comité de surveillance de Lyparis SAS jusqu'en juillet 2010 ;
- Membre du Conseil de surveillance du groupe Flo\* jusqu'en juin 2010 ;
- Administrateur de Véolia Environnement\* jusqu'en mai 2010 ;
- Censeur au Conseil de surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne jusqu'en juillet 2009.

**Adresse professionnelle :** Montefiore Investment, 17 rue de Miromesnil, 75008 Paris**Peter Hartman***Administrateur*

Né le 3 avril 1949

**Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 8 juillet 2010.**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2013.**Nombre d'actions détenues dans la société :** 12 960 actions.**Expertise et expérience professionnelle**

Peter Hartman est diplômé en ingénierie mécanique à l'Institut de Technologie d'Amsterdam et en sciences économiques à l'Université Erasmus de Rotterdam.

En 1973, il rejoint la Direction de la Maintenance de KLM où il occupera diverses fonctions parmi lesquelles Responsable du Service Clientèle, Responsable du Personnel et de l'Organisation, Responsable de la Maintenance. Il devient Directeur général adjoint de KLM en 1997, puis Vice-Président du Directoire avant de devenir **Président du Directoire de KLM** en 2007.

**Autres mandats et fonctions en cours****Sociétés étrangères**

- Membre du Conseil de surveillance de Stork B.V. (Pays-Bas) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Kenya Airways Limited (Kenya) ;
- Administrateur d'Alitalia CAI (Italie) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Delta Lloyd N.V. (Pays-Bas).

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

- Membre du Conseil de surveillance d'Amsterdam RAI B.V. (Pays-Bas) jusqu'en décembre 2008 ;
- Membre du Conseil de surveillance de transavia.com (Pays-Bas) jusqu'en mars 2008.

**Autres**

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

**Adresse professionnelle :** KLM, AMS/DA, PO Box 7700, 1117 ZL Schiphol Airport**Jaap de Hoop Scheffer***Administrateur indépendant*

\* Société cotée.

*Membre du Comité de rémunération*

Né le 3 avril 1948

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2015.

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

**Expertise et expérience professionnelle**

Jaap de Hoop Scheffer, de nationalité néerlandaise, est diplômé en droit à l'Université de Leyde.

Il entreprend une carrière de diplomate en 1976 et devient Secrétaire particulier du Ministre des Affaires Etrangères (1980-1986). Il devient ensuite membre du Parlement Néerlandais (1986-2002), leader du Parti Appel Démocrate Chrétien (CDA) (1997-2001), Ministre des Affaires Etrangères des Pays-Bas (2002-2003) et Secrétaire Général de l'OTAN (2004-2009). Depuis 2009, il est titulaire de la **Chaire Pieter Koijmans pour la paix, la justice et la sécurité à l'université de Leyde** (Pays-Bas)

**Autres mandats et fonctions en cours**

**Entités étrangères**

- Membre du Conseil consultatif international de Royal Ten Cate N.V. (Pays-Bas).
- Président du Conseil de surveillance de Rijksmuseum (Pays-Bas) ;
- Vice-Président du Conseil de la Coopération franco-néerlandaise ;
- Co-Président de Security & Defence Agenda (Bruxelles) ;
- Membre du Conseil Européen des Relations Étrangères (Londres).

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

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

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

**Alexandre de Juniac**

*Administrateur*

Né le 10 novembre 1962

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2015.

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

**Expertise et expérience professionnelle**

Alexandre de Juniac est diplômé de l'Ecole Polytechnique de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration.

Après avoir débuté sa carrière au Conseil d'Etat en 1988, il rejoint le cabinet de Nicolas Sarkozy au Ministère du Budget en 1993. Il occupe entre 1995 et 2008 différentes fonctions au sein de l'industrie aéronautique (Thomson, Sextant Avionique, Thales). En 2009, il devient Directeur de cabinet de Christine Lagarde, Ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.

Il est **Président-Directeur général de Société Air France** depuis novembre 2011.

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

**Sociétés françaises et établissements publics**

- Directeur de cabinet de Christine Lagarde, Ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, de 2009 à 2011 ;
- Directeur général Asie, Afrique, Moyen-Orient et Amérique latine de Thales\* de 2008 à 2009 ;
- Directeur général adjoint de Thales\* chargé de la division Systèmes Aériens de 2004 à 2008.

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

**Cornelis J.A. van Lede***Administrateur indépendant**Membre du Comité d'audit et du Comité de rémunération*

Né le 21 novembre 1942

**Date de première nomination en qualité d'administrateur** : 24 juin 2004.**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale 2016.**Nombre d'actions détenues dans la société** : 1 000 actions.**Expertise et expérience professionnelle**

Cornelis J.A. van Lede, de nationalité néerlandaise, est diplômé en droit à l'université de Leyde et titulaire d'un MBA de l'INSEAD (Institut Européen de l'Administration des Affaires).

Il travaille successivement pour Shell (1967-1969) et McKinsey (1969-1976) avant de devenir Président-directeur général de Koninklijke Nederhorst Bouw B.V. de 1977 à 1982. Il a été Président de Dutch Federation of Industries de 1984 à 1991 et Président du Directoire d'Akzo Nobel N.V. de 1994 à 2003. Il était **Président du Conseil de surveillance de Heineken\*** entre 2004 et avril 2013.

**Autres mandats et fonctions en cours****Société française**

- Administrateur de L'Air Liquide\*.

**Sociétés étrangères**

- Membre du Conseil de surveillance de Philips Electronics (Pays-Bas) ;
- Administrateur de DE Master Blenders\* depuis juin 2012<sup>1</sup> (Pays-Bas)

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

- Administrateur de Sara Lee Corporation (Etats-Unis) jusqu'en juin 2012 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Stork B.V.\* (Pays-Bas) jusqu'en janvier 2008 ;

**Autres**

- Membre du Conseil d'administration de l'INSEAD (*Institute of Business Administration*) (France) jusqu'en 2010 ;
- Président du Conseil d'administration de l'INSEAD jusqu'en janvier 2009.

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

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

\* Société cotée.

## Administrateurs représentant l'État

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

Ces administrateurs représentant l'État sont nommés par arrêté.

### **David Azéma**

*Administrateur représentant l'Etat jusqu'au 20 février 2013*

*Né le 25 avril 1948*

**Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 1<sup>er</sup> octobre 2012.

---

### **Expertise et expérience professionnelle**

David Azéma est diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, Licencié en Droit et ancien élève de l'Ecole Nationale d'Administration.

Après avoir débuté sa carrière à la Cour des Comptes, il occupe différentes fonctions au cabinet de la Ministre du Travail, Martine Aubry. Il rejoint en 1993 le groupe SNCF dont il devient Conseiller du Président et Directeur des Filiales et Participations. Il est nommé Président-directeur général d'Eurostar Group Ltd en 1999. Il passe ensuite six années au sein du groupe Vinci (2002-2008), dont il deviendra membre du Comité Exécutif en 2006. Il revient à la SNCF en 2008, où il est nommé Directeur Général Délégué du Groupe en 2011, puis Président du Directoire de Kéolis en juin 2012. Il est **Commissaire aux Participations de l'Etat** depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012.

---

### **Autres mandats et fonctions en cours**

en tant que représentant de l'État

#### ***Sociétés françaises et établissements publics***

- Administrateur d'EDF<sup>\*</sup> depuis le 9 novembre 2012 ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Areva\* depuis le 26 septembre 2012 ;
- Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement depuis le 26 septembre 2012 ;
- Administrateur de Renault\* depuis le 26 septembre 2012

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

#### ***Sociétés françaises et établissements publics***

- Président du Directoire de Keolis de juin à septembre 2012 ;
- Directeur Général délégué du groupe SNCF d'octobre 2011 à juin 2012 ;
- Président-Directeur général de SNCF Participations de 2008 à 2012 ;
- Président du Conseil de surveillance de SeaFrance de 2008 à 2012,
- Administrateur de Geodis de 2008 à 2012 ;
- Membre du Conseil de Surveillance de Keolis de 2008 à 2012 ;
- Directeur Général de Vinci Concessions jusqu'en 2008 et administrateur de plusieurs sociétés non cotées au sein du groupe Vinci de 2002 à 2008.

---

**Adresse professionnelle :** Agence des Participations de l'Etat, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, 139 rue de Bercy, 75572 Paris Cedex 12

---

---

\* Société cotée.

---

**Jean-Dominique Comolli**

Administrateur représentant l'Etat (jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2012 et depuis le 30 janvier 2013)

Né le 25 avril 1948

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

**Date d'échéance du mandat :** janvier 2017.

---

**Expertise et expérience professionnelle**

Jean-Dominique Comolli est titulaire d'une maîtrise en sciences économiques, diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et ancien élève de l'Ecole 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 Maignon auprès de Pierre Mauroy. Il occupe différents postes au sein du Ministère du Budget avant d'être nommé Directeur Général des Douanes en 1989. De 1993 à 1999, il est Président-directeur général de la Seita et co-Président d'Altadis jusqu'en 2005. En septembre 2010, il est nommé Commissaire aux Participations de l'Etat, fonction qu'il occupera jusqu'en octobre 2012. **Il est aujourd'hui administrateur civil honoraire.**

---

**Autres mandats et fonctions en cours*****Sociétés françaises et établissements publics***

- Administrateur de l'Établissement Public de l'Opéra Comique.

**Mandats et fonctions ayant été exercés au cours des cinq dernières années et expirés*****Sociétés françaises et établissements publics***

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

***Sociétés étrangères***

- Président du Conseil d'administration d'Altadis (Espagne) jusqu'en septembre 2010 ;
  - Président du Conseil de surveillance d'Altadis Maroc (Maroc) jusqu'en septembre 2010 ;
  - Vice-Président du Conseil d'administration d'Imperial Tobacco\* (Grande-Bretagne) jusqu'en septembre 2010 ;
  - Administrateur de Logista (Espagne) jusqu'en octobre 2008 ;
  - Administrateur d'Aldeasa (Espagne) jusqu'en avril 2008.
- 

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

---

---

\* Société cotée.

**Claude Gressier**

Administrateur représentant l'Etat jusqu'au 22 février 2013

Membre du Comité d'audit

Né le 2 juillet 1943

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 24 juin 2004.

---

**Expertise et expérience professionnelle**

Claude Gressier est diplômé de l'École Polytechnique, Ingénieur de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées et ancien élève de l'Institut des Sciences Politiques de Paris.

Il effectue la majeure partie de sa carrière au sein de l'Administration Territoriale et du Ministère des Transports. Après avoir été Président-Directeur général du Groupe SNCF-Participations (1994-1996) et de Géodis (1996-1997), il est nommé en 1998 Directeur du Transport Maritime, des Ports et du Littoral au Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement. En 2001, il devient Président de la section des Affaires Économiques du Conseil Général des Ponts et Chaussées.

Depuis 2010, il est **chargé de mission auprès du Directeur général des infrastructures, des transports et de la mer au Ministère de l'Écologie, du développement durable, des transports et du logement.**

---

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

**Établissement public**

- Administrateur de la SNCF.

---

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

**Établissement public**

- Représentant du Conseil général des Ponts et Chaussées au Conseil d'administration de l'Établissement des Autoroutes de France jusqu'en décembre 2008.

---

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

---

**Marie-Christine Saragosse**

Administrateur représentant l'Etat jusqu'au 29 janvier 2013

Née le 24 mars 1960

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

---

**Expertise et expérience professionnelle**

Marie-Christine Saragosse est diplômée de l'Institut des Sciences Politiques et ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration.

Elle débute sa carrière au Ministère de la Communication puis au sein du cabinet du Ministre déléguée à la Francophonie. Elle rejoint ensuite le Ministère des Affaires étrangères puis TV5 en 1997 dont elle devient Directrice générale en 1998 puis Vice-Présidente en 2001. Après avoir dirigé pendant deux ans la Direction de la coopération culturelle et du français au Ministère des Affaires étrangères, elle est nommée Directrice Générale de TV5Monde en mai 2008. Elle est **Présidente-Directrice Générale de l'Audiotvisuel Extérieur de la France** depuis le 6 octobre 2012.

---

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

**Établissements publics**

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

---

**Adresse professionnelle :** Audiotvisuel Extérieur de la France, 80 rue Camille Desmoulins, 92130 Issy-Les-Moulineaux

---

## Administrateurs représentant les salariés actionnaires

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

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

Ces administrateurs représentant les salariés actionnaires sont élus par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce.

---

### **Christian Magne**

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

*Né le 20 août 1952*

**Date de première nomination en qualité d'administrateur :** 14 septembre 2001.

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2014.

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

---

### **Expertise et expérience professionnelle**

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

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

---

---

### **Bernard Pédamon**

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

*Né le 10 juillet 1961*

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2014.

**Nombre d'actions détenues dans la société :** 2 959 actions et 8 075 parts de FCPE.

---

### **Expertise et expérience professionnelle**

Bernard Pédamon est diplômé de la Faculté des Sciences de Paris Orsay et titulaire du Master II (ex DESS) Transports Internationaux de l'Université de Paris I.

Après avoir travaillé aux Etats-Unis et en Afrique, il entre à Air France en 1988 en qualité de pilote sur Fokker 27, puis sur Boeing 747-400. Il devient Commandant de bord sur Airbus 320 en 1999 puis **Commandant de bord sur Boeing 777** en 2006.

---

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

#### **Société française**

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

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

---

## Secrétaire du Conseil

---

**Jean-Marc Bardy**

*Directeur juridique*

---

- Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2012

Administrateur (Age au 31 décembre 2012)	Fonctions au sein du Conseil d'administration	Date de première nomination dans le groupe	Date d'entrée au Conseil Air France-KLM	Date d'échéance du mandat	Principale fonction actuelle
<b>Jean-Cyril Spinetta</b> (69 ans)	Président du Conseil d'administration et Directeur Général	23/09/1997	15/09/2004	AG 2014	Président-directeur général d'Air France-KLM
<b>Leo van Wijk</b> (66 ans)	Vice-Président du Conseil d'administration et Directeur Général Délégué	24/06/2004	15/09/2004	AG 2016	Directeur général délégué et Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM
<b>Maryse Aulagnon*</b> (63 ans)	Administrateur indépendant Présidente du Comité d'audit	08/07/2010	08/07/2010	AG 2013	Président-directeur général d'Affine
<b>David Azéma** (1)</b> (52 ans)	Administrateur représentant l'Etat	01/10/2012	01/10/2012	20 février 2013	Commissaire aux Participations de l'Etat
<b>Patricia Barbizet*</b> (57 ans)	Administrateur indépendant Membre des Comités de nomination et de rémunération	03/01/2003	15/09/2004	AG 2014	Directeur général et administrateur d'Artémis
<b>Jean-François Dehecq*</b> (72 ans)	Administrateur indépendant Président du Comité de nomination et membre du Comité d'audit	25/01/1995	15/09/2004	AG 2016	Président d'honneur de Sanofi- Aventis
<b>Jean-Marc Espalioux*</b> (60 ans)	Administrateur indépendant Président du Comité de rémunération et membre du Comité de nomination	14/09/2001	15/09/2004	AG 2013	Associé – Executive Chairman de Montefiore Investment
<b>Claude Gressier ** (2)</b> (69 ans)	Administrateur représentant l'Etat Membre du Comité d'audit	24/06/2004	15/09/2004	22 février 2013	Ingénieur Général des Ponts et Chaussées honoraire
<b>Peter Hartman</b> (63 ans)	Administrateur	08/07/2010	08/07/2010	AG 2013	Président du Directoire de KLM
<b>Jaap de Hoop Scheffer*</b> (64 ans)	Administrateur indépendant Membre du Comité de rémunération	07/07/2011	07/07/2011	AG 2015	Titulaire de la Chaire « Kooijmans » pour la Justice, la Paix et la Sécurité, Université de Leyde (Pays-Bas)
<b>Alexandre de Juniac</b> (50 ans)	Administrateur	16/11/2011	11/01/2012	AG 2015	Président-directeur général d'Air France
<b>Cornelis van Lede*</b> (70 ans)	Administrateur indépendant Membre des Comités d'audit et de nomination	24/06/2004	15/09/2004	AG 2016	Président du Conseil de surveillance de Heineken
<b>Christian Magne</b> (60 ans)	Administrateur représentant les salariés actionnaires Membre du Comité d'audit	14/09/2001	15/09/2004	AG 2014	Cadre financier
<b>Bernard Pédamon</b> (51 ans)	Administrateur représentant les salariés actionnaires Membre du Comité d'audit	08/07/2010	08/07/2010	AG 2014	Commandant de bord Boeing 777
<b>Marie-Christine Saragosse** (3)</b> (52 ans)	Administrateur représentant l'Etat	27/07/2011	27/07/2011	29 janvier 2013	Présidente-Directrice générale de l'Audiovisuel Extérieur de la France

\* Administrateurs considérés comme indépendants

\*\* Administrateurs représentant l'Etat nommés par arrêté ministériel

(1) Nommé par arrêté le 1<sup>er</sup> octobre 2012 ; a démissionné le 20 février 2013

(2) A démissionné le 22 février 2013

(3) A démissionné le 29 janvier 2013 et a été remplacée par M. Jean-Dominique Comolli le 30 janvier 2013

## 1.1.2 Missions du Conseil d'administration

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

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

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

## 1.1.3 Organisation du Conseil d'administration

### Cumul des fonctions de Président et de Directeur général

Le 17 octobre 2011, le Comité de nomination a proposé au Conseil d'administration les orientations relatives à l'organisation et à la gouvernance du groupe Air France-KLM ainsi qu'à la désignation de ses dirigeants. Ces orientations avaient pour objectif l'amélioration de la performance opérationnelle et financière du groupe dans un contexte marqué par l'incertitude économique et le renforcement de la concurrence.

Le Conseil d'administration a suivi les propositions du comité consistant à :

- différer la mise en place de la nouvelle gouvernance du groupe jusqu'en 2013 afin de donner la priorité au rétablissement et à l'amélioration des résultats d'Air France et de KLM ;
- renforcer la coordination stratégique et opérationnelle du groupe Air France et du groupe KLM en désignant à cet effet M. Spinetta et M. van Wijk, respectivement en qualité de Président-directeur général et de Directeur général délégué d'Air France-KLM ;
- recommander au Conseil d'administration d'Air France la candidature de M. Alexandre de Juniac en qualité de Président-directeur général de cette société.

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

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

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

## Règlement intérieur du Conseil d'administration

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

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

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

## Indépendance des administrateurs

Après avoir examiné la situation de chaque administrateur au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a adopté la position suivante :

- neuf administrateurs sur quinze sont soit des représentants de l'État, soit des représentants des salariés actionnaires, soit des dirigeants d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM et, à ce titre, ne peuvent être considérés comme indépendants ;
- les six autres administrateurs (Mme Aulagnon, Mme Barbizet, M. Dehecq, M. Espalioux, M. de Hoop Scheffer, M. van Lede), peuvent être considérés comme indépendants dans la mesure où :
  - aucun de ces six administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires n'entretient de relation avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (indépendamment du fait que la candidature de certains d'entre eux ait été proposée à l'Assemblée générale soit par KLM soit par le gouvernement néerlandais en application des accords conclus en octobre 2003),
  - l'ancienneté du mandat de M. Dehecq et de M. Espalioux s'apprécie à compter de l'année 2004, lorsque Air France-KLM a modifié son objet social pour devenir société holding du groupe ;
- compte tenu de ce qui précède, peuvent être considérés comme indépendants :
  - trois des six membres du Comité d'audit, dont sa Présidente,
  - l'ensemble des membres du Comité de nomination et du Comité de rémunération.

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

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

Le Conseil d'administration fonctionne selon les principes du gouvernement d'entreprise en vigueur en France tels que présentés dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF mis à jour en avril 2010 et disponible sur le site du MEDEF ([www.medef.com](http://www.medef.com), rubrique gouvernement d'entreprise). 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
<b>Proportion de membres indépendants dans le Conseil d'Administration et le Comité d'audit</b>	
<i>« 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 » (§ 8.2 du Code AFEP-MEDEF)</i>	Le Conseil d'administration est composé de 15 membres, dont six peuvent être considérés comme indépendants, soit une proportion de 40%.
<i>« La part des administrateurs indépendants dans le comité des comptes doit être au moins de deux tiers » (§ 14.1 du Code AFEP-MEDEF)</i>	Le comité d'audit est composé de six membres, dont trois peuvent être considérés comme indépendants parmi lesquels sa Présidente, soit une proportion de 50 %.  Ces dérogations s'expliquent notamment par la répartition du capital d'Air France-KLM (en particulier Etat et salariés) ainsi que par les règles particulières qui régissent le mode de désignation d'une partie des administrateurs. En effet, neuf administrateurs sont soit des représentants de l'Etat, soit des représentants des salariés actionnaires, soit des dirigeants d'Air-France-KLM, d'Air France et de KLM et à ce titre ne peuvent être considérés comme indépendants.

<b>Critère selon lequel un administrateur n'est pas considéré comme indépendant s'il exerce son mandat depuis plus de 12 ans</b>	
<p>« Les critères que doivent examiner le comité et le conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants : [...] Ne pas être administrateur depuis plus de douze ans » (§ 8.4 du Code AFEP-MEDEF)</p>	<p>L'ancienneté du mandat de M. Dehecq et de M. Espalioux s'apprécie à compter de l'année 2004, lorsque Air France-KLM a modifié son objet social pour devenir holding du groupe.</p>

## Déontologie et éthique boursière

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

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 incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, n'a été associé à une faillite ou une mise sous séquestre ou n'a, enfin, été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur. Le 9 janvier 2012, le Tribunal de commerce de Paris a prononcé la mise en liquidation judiciaire avec cessation d'activité de la société SeaFrance, dont M. Azéma était Président du Conseil de surveillance depuis 2008.

## Situation de conflit d'intérêts

Il n'existe pas, à la connaissance de la société, de lien de parenté entre les membres du Conseil d'administration ni de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la société et leurs intérêts privés ou autres devoirs. Il est précisé toutefois qu'au 31 décembre 2012, l'État français détient 15,9% du capital d'Air France-KLM et 52,1% du capital d'Aéroports de Paris. En outre, la SNCF, qui est le principal concurrent d'Air France sur le réseau domestique, est une entreprise publique.

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

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

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

## 1.1.4 Fonctionnement du Conseil d'administration

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

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

Le secrétariat du Conseil est assuré par le Directeur juridique.

## Activité du Conseil au cours de l'exercice 2012

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil d'administration s'est réuni à neuf reprises, dont une réunion extraordinaires (sept réunions en 2011 sur un exercice de neuf mois). La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de plus de trois heures trente. Le taux moyen de présence des administrateurs a été de 94,07% (87,62% en 2011).

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

- comptes intermédiaires et annuels ;
- point régulier sur l'activité et la situation économique du groupe ;
- suivi du projet industriel et stratégique « Transform 2015 » ;

- restructuration de l'activité court et moyen-courrier et projet industriel du « Pôle régional français » ;
- joint-venture transatlantique avec Delta ;
- stratégie d'alliance ;
- réorganisation du groupe ;
- émission d'obligations simples ;
- évolution de la participation d'Air France dans Amadeus ;
- point sur la sécurité aérienne ;
- rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;

Le Conseil d'administration a tenu deux réunions annuelles dédiées à la stratégie du groupe dans ses différents métiers (passage, cargo, maintenance) en janvier et octobre 2012. Il a notamment analysé le plan de transformation à trois ans (2012-2014) du groupe et la mise en œuvre des trois priorités qu'il avait fixées en novembre 2011 : restauration de la compétitivité impliquant une réduction des coûts, restructuration de l'activité court et moyen-courrier et réduction rapide de l'endettement.

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

Au cours de l'exercice 2012, le Conseil d'administration a fait procéder à une évaluation de son fonctionnement et de celui de ses Comités par un cabinet indépendant.

Plusieurs thèmes ont été abordés lors de cette évaluation :

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

Les entretiens avec les administrateurs ont fait l'objet d'une restitution anonyme et ont donné lieu à une présentation et un débat en Conseil d'administration.

D'une manière générale, le fonctionnement opérationnel du Conseil d'administration et de ses Comités s'est amélioré depuis la dernière évaluation réalisée par un cabinet indépendant en 2010 et les auto-évaluations réalisées en 2011 et 2012, notamment grâce à la qualité de l'information et des débats, à la transparence de la Direction Générale, au niveau d'implication du Conseil d'administration dans la définition de la stratégie, à l'attention particulière portée au client et au produit et à l'évolution de l'organisation du Groupe avec l'intégration progressive de certaines fonctions au niveau de la holding.

Certaines améliorations complémentaires ont été suggérées, s'agissant en particulier du format des présentations (qui peuvent être plus synthétiques et analytiques), du suivi des conditions de réalisation des décisions prises par le Conseil d'administration ou encore de l'information communiquée sur les questions de ressources humaines et l'évolution de la composition des équipes dirigeantes des principales filiales.

Enfin, suite aux pistes d'améliorations identifiées par le Conseil d'administration à l'occasion de la précédente évaluation, un accent particulier a été mis lors des séances du Conseil d'administration de l'année 2012 sur les nouveaux défis du Groupe et ses priorités (restauration de la compétitivité impliquant une réduction des coûts, restructuration de l'activité court et moyen-courrier et réduction rapide de l'endettement). Un suivi du Plan Transform 2015 est ainsi réalisé régulièrement en Conseil d'administration et un tableau de bord contenant des indicateurs financiers, opérationnels et qualitatifs est communiqué au Conseil d'administration tous les trimestres.

Pour l'évolution de la composition du Conseil d'administration, voir le paragraphe relatif aux travaux du Comité de nomination ci-dessous.

## Conventions et engagements réglementés

En vertu de l'autorisation conférée par le Conseil d'administration le 30 octobre 2012, Air France-KLM a lancé le 6 décembre 2012 une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros à 5 ans, faisant l'objet d'une garantie d'Air France et de KLM. À cet effet, le Conseil d'administration a autorisé la conclusion, entre les sociétés Air France-KLM, Air France et KLM, d'une convention de garantie, d'une convention de rémunération de la garantie, d'une facilité de crédit et d'un contrat de garantie et de placement de cette émission.

Cette convention ainsi que les engagements et conventions autorisés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2012 sont décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé, le 17 décembre 2012, de déclasser les conventions intra-groupe conclues le 5 octobre 2004 (convention de prestation de services, convention de trésorerie et convention de domiciliation) entre Air France-KLM et Air France -pour lesquelles la qualification de conventions réglementées n'a plus lieu d'être- en conventions courantes conclues à des conditions normales. Les Commissaires aux comptes ont été informés de ce déclassement.

## 1.1.5 Les comités du Conseil d'administration

### Le Comité d'audit

#### Composition

Depuis le 8 juillet 2010, le Comité d'audit est composé des six membres suivants : Maryse Aulagnon (Présidente du comité), Jean-François Dehecq, Claude Gressier, Cornelis van Lede, Christian Magne et Bernard Pédamon.

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

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

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

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

#### Missions

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

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

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

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

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

#### Activité

Au cours de l'exercice 2012, le Comité d'audit s'est réuni six fois (deux fois en 2011 sur un exercice de neuf mois) avec un taux de présence de ses membres de 83,33% (91,67% en 2011 sur un exercice de neuf mois). La durée des séances a été en moyenne de trois heures. Les questions suivantes ont notamment été examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2012.

#### Examen des comptes

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

#### Suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

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

## **Examen des risques**

Le Comité d'audit a examiné chaque trimestre la fiche de synthèse de l'ensemble des risques opérationnels et/ou stratégiques.

## **Autres**

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

- politique de couverture carburant ;
- politique de gestion du risque de taux et du risque de change ;
- émission obligataire ;
- engagements de retraite – hypothèses actuarielles ;
- évolution de la situation financière des fonds de pension de KLM ;
- étude comparative des coûts Air France / KLM ;

## **Le Comité de rémunération**

### **Composition**

A compter du 8 juillet 2010, le Comité de rémunération a été composé des trois membres suivants : Jean-Marc Espalioux (Président du Comité), Patricia Barbizet et Leo van Wijk. Conformément aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a procédé, lors de sa séance du 7 mars 2012, au remplacement de Leo van Wijk, dirigeant mandataire social depuis le 17 octobre 2011, par Jaap de Hoop Scheffer.

### **Missions**

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

### **Activité**

Le Comité de rémunération s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2012 (trois réunions en 2011 sur un exercice de neuf mois) avec un taux de présence de ses membres de 100%, comme en 2011.

Le Comité de rémunération a présenté au Conseil d'administration, qui les a adoptées, des propositions relatives aux modalités d'attribution des jetons de présence ainsi qu'aux principes et aux montants des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (cf. *section 1.1.6 – Rémunérations des mandataires sociaux ci-après*). Il a par ailleurs été informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM.

## **Le Comité de nomination**

### **Composition**

Depuis le 8 juillet 2010, le Comité de nomination est composé des quatre membres suivants : Jean-François Dehecq (Président du Comité), Patricia Barbizet, Jean-Marc Espalioux et Cornelis van Lede.

### **Missions**

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

### **Activité**

Au cours de l'exercice 2012, le Comité de nomination s'est réuni une fois (huit fois en 2011 sur un exercice de 9 mois) avec un taux de présence de ses membres de 100%, comme en 2011. Le Comité de nomination s'est notamment réuni en vue de soumettre au Conseil d'administration des propositions relatives au renouvellement du mandat de trois administrateurs (Leo van Wijk, Cornelis van Lede et Jean-François Dehecq) par l'Assemblée générale du 31 mai 2012. Le Comité a en effet estimé que, dans un contexte de crise économique et compte-tenu de la mise en place du plan Transform 2015, l'expérience des administrateurs concernés était précieuse pour le Groupe.

Le Comité a également proposé au Conseil d'administration de modifier la composition du Comité de rémunération aux fins de se conformer au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, suite à la nomination de M. van Wijk en qualité de Directeur Général délégué. En effet, le code AFEP-MEDEF précise que le Comité de rémunération ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social.

## **1.1.6 Les rémunérations des mandataires sociaux**

### **La rémunération des administrateurs**

#### **Modalités d'attribution des jetons de présence**

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

Les modalités d'attribution des jetons de présence aux administrateurs appliquées au titre de l'exercice 2012 sont celles adoptées, sur proposition du Comité de rémunération, par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 27 juin 2007. Ces modalités sont les suivantes :

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

Les membres des Comités perçoivent des jetons de présence complémentaires :

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

Dans les sociétés privatisées, les représentants de l'État sont éligibles aux jetons de présence qui sont versés directement au Trésor Public.

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

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

Les montants des jetons de présence et autres rémunérations versés au titre des exercices 2012 et 2011 ont été les suivants, étant précisé qu'à l'exception de M. Hartman et de M. de Juniac, aucun administrateur non exécutif n'a perçu de rémunérations autres que des jetons de présence :

	Taux de participation aux réunions du Conseil et à l'Assemblée générale (Exercice 2012)	Montant des rémunérations attribuées (en euros)	
		Au titre de l'exercice 2012*	Au titre de l'exercice 2011 (9 mois)
<i>Maryse Aulagnon</i>	100%	26 000	33 375
<i>David Azéma <sup>(1)</sup></i>	100%	4 000 <sup>(2)</sup>	N/A
<i>Patricia Barbizet</i>	90%	24 000	33 750
<i>Frits Bolkestein <sup>(3)</sup></i>	N/A	N/A	17 625
<i>Jean-Dominique Comolli <sup>(4)</sup></i>	100%	16 000 <sup>(2)</sup>	30 000 <sup>(2)</sup>
<i>Jean-François Dehecq</i>	100%	27 750	41 625
<i>Jean-Marc Espalioux</i>	90%	25 250	37 500
<i>Claude Gressier</i>	100%	24 000 <sup>(2)</sup>	34 125 <sup>(2)</sup>
<i>Peter Hartman</i>	100%	1 252 334	680 932
<i>Jetons de présence</i>		23 500 <sup>(5)</sup>	35 250 <sup>(5)</sup>
<i>Autres rémunérations</i>		1 228 834 <sup>(6)</sup>	645 682
<i>Jaap de Hoop Scheffer <sup>(7)</sup></i>	100%	26 000	17 625
<i>Philippe Josse <sup>(8)</sup></i>	N/A	N/A	9 375 <sup>(2)</sup>
<i>Alexandre de Juniac <sup>(9)</sup></i>	100%	735 000	N/A
<i>Jetons de présence</i>		0	
<i>Autres rémunérations</i>		735 000 <sup>(10)</sup>	
<i>Cornelis J.A. van Lede</i>	80%	28 000	43 125
<i>Christian Magne</i>	100%	24 000	36 000
<i>Bernard Pédamon</i>	100%	24 000	36 000
<i>Marie-Christine Saragosse <sup>(11)</sup></i>	60%	16 000 <sup>(2)</sup>	13 125 <sup>(2)</sup>
<b>Total</b>		<b>2 252 334</b>	<b>1 064 182</b>
<i>dont jetons de présence</i>		<i>288 500</i>	<i>418 500</i>
<i>dont autres rémunérations</i>		<i>1 963 834</i>	<i>645 682</i>

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

(1) Administrateur depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2012

(2) Montant versé au Trésor Public

(3) Administrateur jusqu'au 7 juillet 2011

(4) Administrateur jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 2012

(5) Montant versé à KLM

(6) En sa qualité de Président du Directoire de KLM, M. Hartman a perçu une rémunération d'un montant total de 1 228 834 euros correspondant à une part fixe de 731 449 euros et une part variable de 497 385 euros au titre de l'exercice 2012.

(7) Administrateur depuis le 7 juillet 2011

(8) Administrateur jusqu'au 27 juillet 2011

(9) Administrateur depuis le 11 janvier 2012. Il ne perçoit pas de jetons de présence.

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

(11) Administrateur du 27 juillet 2011 au 29 janvier 2013

## La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Conformément aux recommandations du Comité de rémunération, pour la période ouverte à compter du 17 octobre 2011 :

### Président-directeur général

Le Conseil d'administration a décidé d'allouer au Président-directeur général une rémunération fixe, sans l'assortir d'une part variable. En dépit de la réunification des fonctions de Président et de Directeur général, cette rémunération est identique à celle allouée à M. Spinetta en sa qualité de Président du Conseil d'administration jusqu'au 17 octobre 2011.

### Directeur général délégué

Le Conseil d'administration a décidé d'allouer au Directeur général délégué une rémunération fixe, sans l'assortir d'une part variable.

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

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

### Rémunération de M. Spinetta

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

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

### Récapitulatif de la rémunération de M. Spinetta au titre de l'exercice 2012

Au titre de l'exercice 2012, la rémunération globale de M. Spinetta s'est donc élevée à 200 000 euros.

#### - Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à Jean-Cyril Spinetta

(En euros)	Exercice 2012	Exercice 2011 (9 mois) *
Rémunérations dues au titre de l'exercice	200 000	150 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>200 000</b>	150 000

\* Exercice de neuf mois suite au changement des dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social décidé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011

#### - Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à Jean-Cyril Spinetta

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
Montants dus au titre de l'exercice 2012	200 000	0	0	0	0	200 000
Rappel 2011 (9 mois) *	150 000	0	0	0	0	150 000

\* Exercice de neuf mois suite au changement des dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social décidé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011

Conformément à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers du 22 décembre 2008, le tableau ci-dessous fait apparaître les sommes versées pendant l'exercice.

- **Tableau récapitulatif des rémunérations brutes versées à Jean-Cyril Spinetta**

(En euros)	Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence <sup>(2)</sup>	Avantages en nature	Total <sup>(1)</sup>
Montants versés au cours de l'exercice 2012	200 000	0	0	0	0	200 000
Rappel 2011 (9 mois) *	137 520	0	0	0	0	137 520

\* Exercice de neuf mois suite au changement des dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social décidé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011.

(1) Montant après « échange salaire-actions Air France-KLM ». M. Spinetta a souscrit en avril 2005 à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » proposée par l'État aux salariés d'Air France lors de la cession d'une partie de ses titres. Compte tenu de sa participation à l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » pour 65 240 actions, la rémunération fixe versée à M. Spinetta au cours de l'exercice 2011 s'est élevée à 137 520 euros étant précisé que les prélèvements opérés sur la rémunération de M. Spinetta au titre de l'offre « échange salaire-actions Air France-KLM » ont pris fin au 30 avril 2011.

(2) M. Spinetta ne perçoit plus de jetons de présence depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

**Rémunération de M. van Wijk**

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

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

- **Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à Leo van Wijk**

(En euros)	Exercice 2012	Exercice 2011 (9 mois) * <sup>(1)</sup>
Rémunérations dues au titre de l'exercice	150 000	62 719
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
<b>Total</b>	<b>150 000</b>	<b>62 719</b>

\* Exercice de neuf mois suite au changement des dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social décidé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011.

(1) Correspondant aux jetons de présence (31 469 euros) dus pour la période du 1<sup>er</sup> avril au 17 octobre 2011 et à la rémunération fixe due pour la période du 17 octobre au 31 décembre 2011.

- **Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à Leo van Wijk**

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence <sup>(2)</sup>	Avantages en nature	Total
Montants dus au titre de l'exercice 2012	150 000	0	0	0	0	150 000
Rappel 2011 (9 mois) *	31 250 <sup>(1)</sup>	0	0	31 469	0	62 719

\* Exercice de neuf mois suite au changement des dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social décidé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011.

(1) Rémunération fixe due pour la période du 17 octobre au 31 décembre 2011, versée à compter de la décision du Conseil d'administration du 11 janvier 2012.

(2) M. van Wijk ne perçoit plus de jetons de présence depuis le 17 octobre 2011, date à laquelle il a été nommé dirigeant mandataire social.

Conformément à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers du 22 décembre 2008, le tableau ci-dessous fait apparaître les sommes versées pendant l'exercice, les jetons de présence étant dus au titre de l'exercice précédent.

**- Tableau récapitulatif des rémunérations brutes versées à Leo van Wijk**

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence <sup>(2)</sup>	Avantages en nature	Total
Montants versés au cours de l'exercice 2012	181 250 <sup>(1)</sup>	0	0	31 469	0	212 719
Rappel 2011 (9 mois) *	0	0	0	47 000	0	47 000

\* Exercice de neuf mois suite au changement des dates d'ouverture et de clôture de l'exercice social décidé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011.

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

(2) M. van Wijk ne perçoit plus de jetons de présence depuis le 17 octobre 2011, date à laquelle il a été nommé dirigeant mandataire social.

**Autres engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux**

En ce qui concerne « les engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux », il est rappelé que, par délibération en date du 15 janvier 2004, le Conseil d'administration a décidé la mise en place d'un régime collectif de retraite différentielle en faveur des cadres dirigeants de la société Air France.

Ce régime de retraite a pour objet de garantir à ces cadres, dès lors qu'ils réunissent des conditions particulières d'éligibilité (en particulier la condition d'ancienneté de 7 ans au sein d'Air France), un niveau de retraite annuelle compris entre 35 et 40% de leur rémunération moyenne annuelle des trois dernières années d'exercice de leurs fonctions sans que le montant puisse excéder en toute hypothèse 40% de la rémunération moyenne des trois dernières années.

M. Spinetta, qui bénéficie de ce régime collectif de retraite supplémentaire, a décidé de liquider ses droits à la retraite à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

M. van Wijk ne bénéficie pas de ce régime collectif de retraite supplémentaire. Il est rappelé que M. van Wijk a décidé de liquider ses droits à la retraite à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Il n'existe pas d'indemnités de non-concurrence ni d'autres indemnités spécifiques en cas de départ du Président-directeur général ou du Directeur général délégué.

**- Tableau récapitulatif de la situation des dirigeants mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2012**

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

\* A titre indicatif, 30 cadres éligibles au 31 décembre 2012

**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\***

	<b>KLM <sup>(1)</sup></b>
Date d'autorisation	17/05/2005 <sup>(2)</sup>
Date d'attribution	27/07/2007
Nombre total d'options attribuées	428 850
<i>dont nombre attribué à M. Hartman</i>	<i>25 000</i>
<i>dont nombre attribué à M. van Wijk</i>	<i>25 000</i>
Première date possible d'exercice des options	27/07/2010
Date limite d'exercice des options	25/07/2012
Prix d'achat par action	34,21 €
Nombre d'actions achetées au 31 décembre 2012	0
<i>dont nombre acheté par M. Hartman</i>	<i>0</i>
<i>dont nombre acheté par M. van Wijk</i>	<i>0</i>
Nombre d'options annulées ou caduques au 31 décembre 2012	428 850
Nombre d'options restant à exercer au 31 décembre 2012	0
<i>dont nombre restant à exercer par M. Hartman</i>	<i>0</i>
<i>dont nombre restant à exercer par M. van Wijk</i>	<i>0</i>

\* La société Air France-KLM n'a pas mis en place de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de ses salariés et/ou mandataires sociaux.

(1) Plans KLM au bénéfice de ses dirigeants et mandataires sociaux.

(2) Les conditions d'acquisition des options attribuées par KLM en 2007 prévoient l'acquisition d'un tiers des options à la date d'attribution, d'un second tiers à la fin de la première année suivant la date d'attribution et du dernier tiers à la fin de la seconde année ; l'acquisition de ces options est subordonnée à la réalisation de critères de performance prédéterminés ne dépendant pas du marché.

**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.

Depuis l'exercice 2008-09, KLM a mis en place des *Shares Appreciation Rights* (SARs ou droits à appréciation d'actions) qui constituent des plans fondés sur des actions et réglés en trésorerie. Ce dispositif se substitue, à compter de 2008, aux plans d'options (étant précisé qu'aucune option n'a été exercée sur l'exercice 2012). 146 004 SARs, 144 235 SARs, 145 450 SARs, 136 569 SARs et 153 080 SARs ont respectivement été octroyés par KLM le 1<sup>er</sup> avril 2012, 1<sup>er</sup> juillet 2011, 1<sup>er</sup> juillet 2010, le 1<sup>er</sup> juillet 2009 et le 1<sup>er</sup> juillet 2008 (voir la Note 29.3 aux comptes consolidés).

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

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

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

<b>Personne concernée</b>	<b>Date de l'opération</b>	<b>Nature de l'opération</b>	<b>Prix unitaire (En euros)</b>	<b>Montant de l'opération (En euros)</b>	<b>Type d'instrument financier</b>	<b>Lieu de l'opération</b>
<b>Alexandre de Juniac</b> Administrateur	30 mars 2012	Acquisition	4,299	8 598,40	Actions	Euronext Paris
<b>Peter Hartman</b> Administrateur	10 mai 2012	Acquisition	3,525	35 537,09	Actions	Euronext Paris

## 1.2 Le *CEO Committee*

Le *CEO Committee*, instauré au cours de l'année 2012, est composé du Président-directeur général et du Directeur général délégué d'Air France-KLM ainsi que du Président-directeur général d'Air France et de KLM. Il se réunit, en particulier, dans le cadre de la préparation des réunions du Comité exécutif groupe.

Par ailleurs, le *CEO Committee* prépare la nouvelle phase d'intégration du groupe Air France-KLM en définissant les fonctions, les responsabilités et en nommant les personnes qui assureront ces fonctions au niveau du holding.

## 1.3 Comité exécutif groupe

Jusqu'au 31 décembre 2012, le Comité exécutif groupe était composé de 15 membres qui, tout en assurant une responsabilité au niveau du groupe Air France-KLM, conservent leurs fonctions au sein de leur entité. Le comité se réunit chaque quinzaine en alternance à Amsterdam et à Paris pour définir les principales orientations du groupe dans le cadre de la stratégie approuvée par le Conseil d'administration.

Les membres du Comité exécutif groupe sont rémunérés par les entités auxquelles ils appartiennent. La rémunération globale (fixe et variable) du Comité exécutif groupe versée en 2012, s'est élevée à 4,1 millions d'euros (4,7 millions d'euros au 31 décembre 2011)

La nouvelle organisation de l'activité passage au sein d'Air France ainsi que l'organisation en cours des fonctions au niveau du holding ont entraîné des changements dans la composition du GEC qui, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, est composé de 17 membres.

### Comité exécutif groupe au 31 décembre 2012

Membres	Age au 31 décembre 2012	Expérience professionnelle en lien avec la fonction	
		Secteur	Expérience
<b>Jean-Cyril Spinetta</b> Président-directeur général d'Air France-KLM	69 ans	Service Public Transport aérien (Air Inter et Air France)	20 ans 20 ans
<b>Leo van Wijk</b> Directeur général délégué d'Air France-KLM	66 ans	Transport aérien (KLM et SkyTeam)	42 ans
<b>Peter Hartman</b> Président du Directoire de KLM	63 ans	Transport aérien (KLM)	40 ans
<b>Alexandre de Juniac</b> Président-directeur général d'Air France	50 ans	Service Public Industrie (Thomson, Sextant, Thalès) Transport aérien	9 ans 14 ans 1 an
<b>Philippe Calavia</b> Directeur général adjoint Finance d'Air France-KLM	64 ans	Banque Transport aérien (Air France)	7 ans 14 ans
<b>Alain Bassil</b> Directeur général adjoint Maintenance du groupe Air France-KLM et Directeur général délégué Opérations d'Air France	58 ans	Transport aérien (Air France)	33 ans
<b>Christian Boireau</b> Directeur général adjoint commercial France d'Air France	62 ans	DDE Transport aérien (Air Inter et Air France)	6 ans 32 ans
<b>Pieter Elbers</b> Directeur général délégué et directeur général des opérations de KLM, membre du GEC depuis le 23 mai 2012	42 ans	Transport aérien (KLM)	20 ans
<b>Camiel Eurlings</b> Directeur général adjoint d'Air France-KLM Cargo et Directeur général délégué de KLM	39 ans	Service Public KLM	16 ans 2 ans
<b>Frédéric Gagey</b> Directeur général adjoint Flotte du groupe Air France-KLM et Directeur général délégué Finance d'Air France depuis le 12 mars 2012	56 ans	Transport aérien (Air Inter, Air France et KLM)	19 ans
<b>Wim Kooijman</b> Directeur général adjoint du Développement du Management du groupe Air France-KLM	62 ans	Industrie Transport aérien (KLM)	25 ans 15 ans
<b>Jean-Christophe Lalanne (1)</b> Directeur général adjoint Systèmes d'Information	51 ans	Industrie SSII	20 ans 8 ans

Membres	Age au 31 décembre 2012	Expérience professionnelle en lien avec la fonction	
		Secteur	Expérience
du groupe Air France-KLM et d'Air France et membre du GEC depuis le 1 <sup>er</sup> octobre 2012		Transport aérien (Air France)	
<b>Bertrand Lebel</b> Secrétaire du Comité exécutif en charge de la planification stratégique du groupe Air France-KLM	59 ans	Consultant Transport aérien (Air France)	16 ans 15 ans
<b>Bruno Matheu</b> Directeur général adjoint Marketing, Revenu Management et Réseaux du groupe Air France-KLM et Directeur général délégué commercial d'Air France	49 ans	Transport aérien (UTA et Air France)	27 ans
<b>Erik Varwijk</b> Directeur général adjoint Commerce international et Pays-Bas du groupe Air France-KLM et Directeur général délégué de KLM	51 ans	Transport aérien (KLM)	24 ans

(1) Jean-Christophe Lalanne a remplacé Edouard Odier au 1<sup>er</sup> octobre 2012

#### Comité exécutif groupe au 1er janvier 2013

Membres	Age au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	Expérience professionnelle en lien avec la fonction	
		Secteur	Expérience
<b>Jean-Cyril Spinetta</b> Président-directeur général d'Air France-KLM	69 ans	Service Public Transport aérien (Air Inter et Air France)	20 ans 20 ans
<b>Leo van Wijk</b> Directeur général délégué d'Air France-KLM	66 ans	Transport aérien (KLM et SkyTeam)	42 ans
<b>Peter Hartman</b> Président du Directoire de KLM	63 ans	Transport aérien (KLM)	40 ans
<b>Alexandre de Juniac</b> Président-directeur général d'Air France	50 ans	Service Public Industrie (Thomson, Sextant, Thalès) Transport aérien	9 ans 14 ans 1 an
<b>Philippe Calavia</b> Directeur général adjoint Finance d'Air France-KLM	64 ans	Banque Transport aérien (Air France)	7 ans 14 ans
<b>Patrick Alexandre</b> Directeur général adjoint Commerce International et Pays-Bas Air France-KLM	58 ans	Transport aérien (Air France)	31 ans
<b>Alain Bassil</b> Directeur général délégué Opérations d'Air France	58 ans	Transport aérien (Air France)	33 ans
<b>Christian Boireau</b> Directeur général adjoint commercial France Air France-KLM	62 ans	DDE Transport aérien (Air Inter et Air France)	6 ans 32 ans
<b>Pieter Bootsma</b> Directeur général adjoint Marketing, Revenu Management et Réseaux Air France-KLM	43 ans	Transport aérien (KLM)	17 ans
<b>Pieter Elbers</b> Directeur général délégué et directeur général des opérations de KLM	42 ans	Transport aérien (KLM)	20 ans
<b>Camiel Eurlings</b> Directeur général adjoint Air France-KLM Cargo et Directeur général délégué de KLM	39 ans	Service Public KLM	16 ans 2 ans
<b>Frédéric Gagey</b> Directeur général adjoint Flotte et Achats Air France-KLM et Directeur général délégué Finance d'Air France	56 ans	Transport aérien (Air Inter, Air France et KLM)	19 ans

Membres	Age au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	Expérience professionnelle en lien avec la fonction	
		Secteur	Expérience
<b>Wim Kooijman</b> Directeur général adjoint du Développement du Management Air France-KLM	62 ans	Industrie Transport aérien (KLM)	25 ans 15 ans
<b>Jean-Christophe Lalanne</b> Directeur général adjoint Systèmes d'Information Air France-KLM	51 ans	Industrie SSII Transport aérien (Air France)	20 ans 8 ans
<b>Bertrand Lebel</b> Secrétaire du Comité exécutif groupe en charge de la planification stratégique Air France-KLM	59 ans	Consultant Transport aérien (Air France)	16 ans 15 ans
<b>Franck Turner</b> Directeur général adjoint stratégie et commercial Engineering & Maintenance Air France-KLM	52 ans	Transport aérien (Air France)	24 ans
<b>Erik Varwijk</b> Directeur général délégué de KLM	51 ans	Transport aérien (KLM)	24 ans

## 1.4 Le capital et l'actionnariat

### 1.4.1 Le capital

Le capital d'Air France-KLM au 31 décembre 2012 est composé de 300 219 278 actions, d'une valeur nominale d'un euro, entièrement libérées sous forme nominative ou au porteur au choix du titulaire. A chaque action est attaché un droit de vote et il n'existe pas de droits particuliers attachés aux actions. Il n'existe pas de titres non représentatifs de capital.

#### Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

L'évolution du capital au cours des trois derniers exercices est la suivante

Exercice clos le	Montant du capital	Nombre d'actions
31 mars 2011	300 219 278	300 219 278
31 décembre 2011	300 219 278	300 219 278
31 décembre 2012	300 219 278	300 219 278

#### Autorisations d'augmentation de capital

L'Assemblée générale mixte en date du 7 juillet 2011 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM. Au 31 décembre 2012, la société n'a pas utilisé ces autorisations qui feront l'objet de renouvellement à l'occasion de l'assemblée générale du 16 mai 2013.

Nature de l'opération	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 décembre 2012
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription	120 millions d'euros	120 millions d'euros
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité obligatoire de souscription	75 millions d'euros	75 millions d'euros
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription facultatif. Cette émission est limitée aux offres publiques d'échange et aux émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou une de ses filiales	45 millions d'euros	45 millions d'euros
Émissions d'obligations et autres titres assimilés donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription	1 milliard d'euros	1 milliard d'euros
Augmentation de capital par incorporation de réserves et/ou de primes	120 millions d'euros	120 millions d'euros
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise	3% du capital social au moment de l'émission	3% du capital social au moment de l'émission

### 1.3.2 Titres donnant accès au capital

#### Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) 2,75% 2020

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

À la suite de la distribution de dividendes par voie de prélèvement sur le compte « autres réserves » au titre de l'exercice clos le 31 mars 2006, et afin de maintenir les droits des porteurs d'obligations, un ajustement a été effectué conformément aux stipulations du contrat d'émission des OCEANE 2,75% 2005-20. Le ratio d'attribution aux porteurs d'obligations de la société à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes de la société a été ainsi porté à 1,03 action de la société pour une obligation 2,75% 2005-20.

Le 6 décembre 2011, Air France a conclu avec Natixis un contrat de swap d'une durée de quatre ans. Afin de constituer la couverture de ce contrat, Natixis a acquis entre le 7 décembre et le 13 décembre 2011 inclus 18 692 474 OCEANE, soit environ 85,16% du

montant initialement émis. Grâce à cette opération, Air France a reporté à avril 2016 au plus tôt le remboursement de 383,2 millions d'euros. Sur les 3 258 150 OCEANE n'ayant pas été apportées à Natixis dans le cadre de l'opération, 1 501 475 OCEANE ont fait l'objet d'un remboursement pour un montant total de 31,6 millions d'euros.

Le nombre d'obligations convertibles restant au 31 décembre 2012 s'élève à 20 449 146 obligations après la conversion de trois obligations en 2012.

### **Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) 4,97% 2015**

En juin 2009, la société Air France-KLM a émis 56 016 949 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) pour un montant total de 661 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 11,80 euros, un ratio d'attribution d'une action pour une obligation. La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 1<sup>er</sup> avril 2015. Le coupon annuel est de 4,97%, payable à terme échu le 1<sup>er</sup> avril de chaque année. Au 31 décembre 2012, 8 984 obligations ont été converties en actions existantes dont 68 en 2012, portant ainsi le nombre d'obligations restant à 56 007 965 obligations.

### **1.3.3 Autorisation de rachat d'actions par Air France-KLM**

Chaque année, le Conseil d'administration d'Air France-KLM demande à l'Assemblée générale l'autorisation d'intervenir en bourse sur les actions de la société sous certaines conditions.

Les objectifs du programme de rachat sont l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre dans le cadre du contrat de liquidité signé avec Rothschild & Cie Banque, la remise de ces actions lors de l'exercice des droits attachés à des valeurs mobilières, l'attribution ou la cession des actions à des salariés et dirigeants du groupe et, enfin, la conservation et la remise ultérieure des actions en échange ou en paiement d'une acquisition.

Compte tenu de l'animation du marché secondaire et de la bonne liquidité du titre, Air France-KLM a suspendu, le 1<sup>er</sup> mars 2012, son contrat de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011. Si l'évolution des critères d'animation du marché ou de liquidité du titre le demandait, la société pourrait relancer le programme de rachat d'actions aux conditions approuvées par l'Assemblée générale ordinaire du 31 mai 2012, soit dans une limite de 5% du capital pour une durée de 18 mois au prix d'achat maximum de 15 euros et à compter du 16 mai 2013, aux conditions qui auront été approuvées par l'Assemblée générale.

En conséquence, du 1<sup>er</sup> janvier au 1<sup>er</sup> mars 2012, conformément au programme autorisé par l'Assemblée générale du 7 juillet 2011, le nombre de titres achetés s'est élevé à 100 000 actions à un prix moyen de 3,854 euros et le nombre de titres vendus à 1 550 000 actions à un prix moyen de 5,049 euros. Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2012, le groupe n'a ni acheté ni vendu de titres Air France-KLM dans le cadre de ces autorisations.

Au 31 décembre 2012, Air France-KLM détient 4 189 405 de ses propres actions soit 1,4% du capital dont 1 116 420 actions détenues par KLM au titre de ses différents plans de stock-options. La valeur du portefeuille est de 29,3 millions d'euros au 31 décembre 2012.

### **Opérations réalisées du 1er janvier au 31 décembre 2012 par finalité**

	<b>Contrat de liquidité</b>	<b>Conservation et remise ultérieure des actions</b>	<b>Total</b>
<b>Nombre d'actions au 31 décembre 2011</b>	<b>1 450 000</b>	<b>2 958 876</b>	<b>4 408 876</b>
<b>Actions achetées</b>			
Nombre d'actions	100 000	-	100 000
Prix d'achat moyen (en €)	3,854	-	3,854
<b>Utilisation</b>			
Nombre d'actions	1 550 000	72	1 550 000
Prix de vente moyen (en €)	5,049	5,052	5,049
<b>Nombre d'actions au 31 décembre 2012</b>	<b>-</b>	<b>2 958 804</b>	<b>2 958 804</b>

### 1.3.4 L'actionnariat d'Air France-KLM

#### Évolution de l'actionnariat

Exercice clos le	En % du capital			En % des droits de votes		
	31 déc. 2012	31 déc. 2011	31 mars 2011	31 déc. 2012	31 déc. 2011	31 mars 2011
Nombre d'actions et droits de vote	300 219 278	300 219 278	300 219 278	296 029 873	294 579 801	295 669 366
État	15,9	15,8	15,7	16,1	16,1	16,0
Salariés						
• dont FCPE	7,6	7,7	7,8	7,7	7,8	7,9
• dont détention directe	1,9	1,9	2,0	2,0	2,0	2,0
Autocontrôle	1,4	1,9	1,4	-	-	-
Autres	73,1	72,6	73,1	74,2	74,0	74,0

Le nombre d'actions n'a pas évolué depuis le 31 mars 2011.

#### Répartition de l'actionnariat

Pour répondre aux obligations des entreprises de transport aérien de suivre et de contrôler leur actionnariat, la société Air France-KLM procède à l'identification de ses actionnaires sur une base trimestrielle.

L'analyse du TPI (titres au porteur identifiable) au 31 décembre 2012 a été effectuée sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 200 000 actions et actionnaires détenant un minimum de 100 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 97,7% du capital a été identifié et 96 835 actionnaires ont été recensés dont 81 999 actionnaires individuels. Sur la base du TPI au 31 décembre 2012 retraité conformément à l'article 14 des statuts qui définit la notion de ressortissant français, Air France-KLM est détenu à plus de 50% par des actionnaires français et, en conséquence, les conditions d'exercice des droits de trafic d'Air France sont remplies. Les conditions d'exercice des droits de trafic de KLM sont remplies, la majorité des droits de vote de la compagnie étant détenue par des fondations et des actionnaires de droit néerlandais.

Exercice clos le	En nombre d'actions			En % du capital		
	31 déc. 2012	31 déc. 2011	31 mars 2011	31 déc. 2012	31 déc. 2011	31 mars 2011
État	47 665 899	47 563 745	47 247 967	15,9	15,8	15,7
Salariés	28 698 231	29 178 372	29 570 185	9,6	9,7	9,8
Individuels	53 379 067	64 594 419	45 603 974	17,7	21,5	15,2
Institutionnels résidents	55 182 528	68 363 254	73 419 348	18,4	22,8	24,5
Institutionnels non-résidents	115 293 553	90 519 488	104 377 804	38,4	30,2	34,8

Au 31 décembre 2012, Air France-KLM est détenu à hauteur de 61,6% par des intérêts français (69,8% au 31 décembre 2011) et à plus de 75% par des institutions européennes (comme au 31 décembre 2011). Les principaux pays européens sont la Grande-Bretagne (5,9%), les Pays-Bas (3,5%), l'Allemagne (1,6%), la Norvège (1,2%) et la Suisse (0,9%). Les institutions nord-américaines détiennent 14,5% du capital (11,6 % au 31 décembre 2011) dont 15,3 millions sous forme d'ADR (13,2 millions au 31 décembre 2011).

Sur la base des déclarations les plus récentes, les actionnaires suivants détiennent 0,5% ou plus du capital d'Air France-KLM.

Actionnaires	Date de déclaration	Nombre d'actions	En % du capital	Franchissement à la hausse ou à la baisse
Amundi Asset Management	10 octobre 2012	3 091 236	1,03	H
Axa IM	10 janvier 2013	1 701 826	0,56	H
BNP Paribas AM	1 <sup>er</sup> octobre 2012	2 221 708	0,74	H
BNP Paribas Assurances	19 décembre 2012	1 005 373	0,33	B
Capital Research & Mgt	31 décembre 2012	8 160 720	2,72	-
Crédit Suisse	26 novembre 2012	3 226 243	1,07	H
Dimensional Fund Advisors	15 septembre 2012	4 889 810	1,63	H
DNCA	11 octobre 2012	4 959 000	1,63	H
Donald Smith	31 décembre 2012	12 727 091	4,24	H
Groupama AM	7 juin 2012	399 692	0,13	B
HSBC AM	30 novembre 2012	2 872 519	0,95	H

<b>Actionnaires</b>	<b>Date de déclaration</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>En % du capital</b>	<b>Franchissement à la hausse ou à la baisse</b>
HSBC Holding	30 novembre 2012	464 876	0,15	B
Natixis Asset Management	11 septembre 2012	1 294 244	0,43	B
Norges Bank Investment Management	5 septembre 2011	3 055 759	1,02	H
Prigest	15 novembre 2012	1 000 000	0,33	B
UBS Londres	3 janvier 2013	3 259 705	1,08	B

## Pactes d'actionnaires

Air France-KLM n'a pas connaissance de l'existence de pactes d'actionnaires et d'accords dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle.

## Politique de dividende

Au cours des derniers exercices, Air France-KLM a distribué les dividendes suivants :

<b>Exercice</b>	<b>Résultat net par action (En euros)</b>	<b>Dividende versé (En euros)</b>
2009-10	(5,30)	-
2010-11	2,08	-
2011 (12 mois au 31 décembre)	(2,73)	-

L'objectif du groupe est d'avoir une politique de dividende soutenue, fonction de la croissance des résultats hors éléments exceptionnels. La mise en paiement du dividende intervient le 5e jour de bourse ouvré après l'Assemblée générale qui approuve le dividende.

Compte tenu du contexte économique difficile de ces dernières années, le Conseil d'administration a choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende au titre des trois derniers exercices. Pour l'exercice 2012, le Conseil d'administration a également choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende.

# 2 Activité

## 2.1 Les faits marquants de l'exercice 2012

### Mise en œuvre du plan Transform 2015

- Le 12 janvier 2012, Air France-KLM présente les objectifs et les mesures de son plan à trois ans Transform 2015 dont une réduction de la dette nette de 2 milliards d'euros, une réduction des investissements, une forte limitation de la croissance des capacités et une réduction du coût unitaire de 10% entre fin 2011 et fin 2014.
- Le 7 mars 2012, à l'occasion de la présentation des résultats annuels 2011, le groupe fait un point d'étape sur la mise en œuvre du plan, en particulier sur les premières mesures d'économies, le calendrier des renégociations des accords collectifs et sur les projets industriels.
- Durant l'été, Air France finalise de nouveaux accords collectifs avec les personnels au sol et le personnel navigant technique. En revanche, le projet d'accord pour le personnel navigant commercial est rejeté par les syndicats. Cependant, des discussions ont permis de trouver un pré-accord en février 2013. De son côté, KLM signe en décembre de nouveaux accords collectifs pour une durée de trois ans. Ces nouveaux accords ont pour objectif une réduction des charges de personnel et une forte amélioration de la productivité fin 2014 par rapport à fin 2011.
- Depuis novembre 2012, un plan de départs volontaires pour environ 3 000 personnes est ouvert chez Air France. KLM diminue également ses effectifs par la réduction des emplois intérimaires.
- Le groupe a également lancé des projets industriels, en particulier chez Air France qui a restructuré son activité court et moyen - courrier fortement déficitaire. Outre la réduction des flottes moyen-courrier et régionale et l'amélioration de la productivité des salariés, la compagnie a organisé cette activité en trois pôles complémentaires avec une nouvelle politique de prix. Air France exploite les vols alimentant le hub de CDG, les lignes à forte clientèle Affaires en Europe et en France ainsi que les vols aux départs des bases de province. Le pôle régional français regroupé sous la marque Hop ! exploite des vols à partir d'Orly et des villes de provinces tout en alimentant le hub de CDG pour le compte d'Air France. Enfin, Transavia exploite des vols vers des destinations européennes et du bassin méditerranéen au départ d'Orly et de métropoles régionales.

### Poursuite du développement de l'alliance SkyTeam et des partenariats stratégiques

- Au cours de l'année 2012, SkyTeam s'est enrichie de quatre nouveaux membres, portant ainsi à 19 le nombre de compagnies membres de l'alliance. Deux compagnies du Moyen-Orient, Saudi Arabian Airlines et Middle-East Airlines-Air Liban, une compagnie sud-américaine, Aerolíneas Argentinas et une compagnie chinoise, Xiamen Airlines, ont enrichi le réseau de l'alliance qui franchit ainsi le cap de 1 000 destinations dans le monde.
- Air France, KLM et Etihad Airways ont signé des accords de partage de codes qui permettent de proposer, outre des liaisons entre Paris, Amsterdam et Abu Dhabi, cinq destinations à partir de Paris et cinq destinations à partir d'Amsterdam vers l'Asie et l'Australie aux passagers d'Air France et de KLM et dix destinations européennes aux passagers d'Etihad.

### Des investissements pour renforcer la qualité des produits offerts

- La satisfaction du client reste au cœur de la stratégie du groupe. Aussi, celui-ci a-t-il décidé d'investir quelques 500 millions d'euros d'ici 2015 dans l'amélioration des produits. Le renouvellement des classes Business et Première, la qualité de la restauration, le développement des e-services, les nouvelles offres tarifaires sont autant d'innovations destinées à satisfaire ses clients.
- L'ouverture de la nouvelle jetée d'embarquement du terminal 2E à Roissy a permis à Air France de simplifier ses opérations à en regroupant l'activité internationale au terminal 2 E tandis que le terminal 2F est exclusivement dédié aux vols européens. Le terminal 2G est dédié aux compagnies régionales. Ainsi, les clients du groupe bénéficient d'un parcours plus simple dans les plus récentes infrastructures de l'aéroport.
- Air France et KLM ont lancé, en partenariat avec Panasonic Avionics, un projet conjoint de connectivité à bord de leurs vols long-courriers dont l'expérimentation commencera en 2013.
- L'activité maintenance du groupe Air France-KLM a inauguré un nouveau banc d'essai à Paris CDG. Cet investissement de 43 millions d'euros va permettre au groupe de développer son portefeuille de clients, particulièrement en Asie.

### Un engagement fort : le développement durable

- KLM a réalisé en juin son premier vol transatlantique alimenté par du biocarburant issu d'huiles de cuisson usagées en reliant Amsterdam à Rio de Janeiro au Brésil en Boeing 777-200.
- En septembre 2012, le groupe Air France-KLM est confirmé « leader » du secteur aérien dans le domaine du développement durable pour 2012 et est maintenu dans les deux indices Dow Jones Sustainability Indexes – DJSI World et DJSI Europe pour la huitième année consécutive.

## 2.2 Le marché et l'environnement

En un siècle, l'aviation civile a transformé la façon dont nous vivons et nous travaillons en servant de catalyseur en matière de création d'emploi et d'expansion économique. Via 35 000 lignes, l'industrie du transport aérien génère directement et indirectement 57 millions d'emplois et 2,2 trillions de dollars d'activité économique. En 2013, ce sont près de 3,1 milliards de passagers qui devraient être transportés. Le besoin de contact humain pour des raisons professionnelles ou personnelles reste intact (*Source 1*). Réciproquement, la santé du transport aérien est étroitement liée à celle de l'économie mondiale ainsi qu'aux événements géopolitiques et géophysiques.

Bien que la valeur du voyage d'affaires ne soit plus à démontrer et reste un moyen de développement, le ralentissement économique de 2012, qui devrait se prolonger en 2013, a conduit les entreprises à un fort attentisme. Les budgets voyages quelle que soit l'industrie ont été limités et le développement de l'activité en Europe ralenti. En ce qui concerne les voyages à motif personnel, la crise et l'augmentation du taux de chômage dans la plupart des pays européens ont fortement freiné les migrations ainsi que le trafic touristique et familial. La baisse du pouvoir d'achat disponible pour les loisirs et la situation politique de pays traditionnellement touristiques (Maghreb, Égypte) ont également modifié les comportements des consommateurs qui ont privilégié les vacances dans des pays stables, en particulier en Europe.

En matière de transport aérien, la concurrence est plus importante en Europe que dans le reste du monde. Pour le moment, l'activité long-courrier est encore sujette à des restrictions en matière de droits de trafic mais elle n'en reste pas moins très fragmentée. Sur l'activité moyen-courrier, la montée en puissance des compagnies *low-cost* a révolutionné depuis une dizaine d'années l'industrie du loisir tant au niveau de l'organisation du voyage -développement du service à la carte, au détriment des « packages » proposés par les tours opérateurs-, que du choix de destinations. Aujourd'hui, elles affinent leur offre commerciale afin de mieux pénétrer le segment des voyages à motif affaires. Elles proposent également l'attribution des sièges, desservent les aéroports centraux et développent des tarifs adaptés à cette clientèle. Par ailleurs, les compagnies sont mises de plus en plus sous pression par d'autres acteurs de la chaîne économique. Elles font face à une multitude d'intervenants qui se disputent le partage de la valeur ajoutée : le monde de la distribution, les grands réseaux d'agences de voyage, les systèmes de réservations, les agences en ligne, les compagnies, les aéroports, Google et bientôt d'autres grands acteurs du web.

De plus, opérant dans des espaces publics, le transport aérien est soumis à des monopoles, des réglementations ou des obligations imposées par les états : monopole de l'aéroport, mesures de sûreté et de sécurité, taxations diverses, participation à l'E.T.S. (*European Union Emission Trading System*).

En conclusion, le transport aérien est une industrie fortement cyclique, à faible marge et hautement concurrentielle mais qui génère croissance et développement en faisant se connecter les gens et les biens. La croissance structurelle de l'ordre de 4 à 5% par an, tendance qui s'est vérifiée au cours des trente dernières années, devrait se maintenir, IATA anticipant 3,6 milliards de voyageurs par an sur les années 2012-2016 (*Source 1*). Dans ce contexte, les gouvernements doivent donc s'atteler à réduire les coûts excessifs auxquels sont soumises les compagnies (taxes, infrastructures, réglementations,...), à améliorer la capacité et l'efficacité des aéroports et des services de navigation aérienne.

### 2.2.1 L'environnement économique

Croissance du PIB réel

	2010	2011	2012
Monde	4,0	2,8	2,3
Union européenne	2,0	1,6	-0,2
• dont France	1,6	1,7	0,0
NAFTA (North America Free Trading Agreement)	2,6	2,0	2,3
Asie-Pacifique	7,3	4,6	4,8
• dont Chine	10,5	9,3	7,7
Moyen-Orient	5,9	5,0	3,3
Afrique (Nord et sub-saharienne)	4,7	1,1	5,0

Source : *Global Insight 15 janvier 2013*

## 2012 : année de faible croissance mondiale à 2,3%

### Contexte économique et géopolitique

La crise de l'euro a atteint son apogée mais l'implosion tant redoutée de la zone Euro n'a finalement pas eu lieu et ce grâce à un renforcement de la gouvernance de la zone ainsi qu'à l'intervention décisive de la Banque Centrale Européenne au soutien du système bancaire et des besoins de financement des pays lourdement endettés. En contrepartie, la mise en place d'une politique d'austérité en Europe a provoqué une récession de l'économie qui a affecté graduellement et bien au-delà de ce qui était prévu l'ensemble de l'Union européenne : -0,2% en 2012 après +1,6% en 2011 (*Source 2*).

Contrairement à l'Europe, les Etats-Unis ont fait le choix de soutenir la croissance, qui s'est accéléré en 2012 à +2,3% (+1,8% en 2011) avec pour objectif prioritaire la réduction du chômage au détriment de l'endettement public (*Source 2*). Cette politique a provoqué une forte période d'incertitude en fin d'année à l'échéance du *Fiscal Cliff*. La menace de récession a été écartée suite à un accord à minima de dernière minute entre Républicains et Démocrates sur la fiscalité. Cependant, le problème de la dette publique américaine n'est que partiellement résolu en l'absence d'accord sur le déplafonnement de la dette et les modalités de réduction des dépenses budgétaires.

La performance économique du Japon a été décevante avec seulement une croissance de 2,0% en 2012 (-0,5% en 2011) : une reprise plus forte était attendue portée par les programmes de reconstruction post-tsunami, mais la dégradation des relations commerciales avec la Chine à la suite d'un conflit territorial a plongé le Japon dans la récession au deuxième semestre (*Source 2*).

Les pays émergents ont vu aussi leur économie ralentir mais pas de manière uniforme : le Brésil a pratiquement stagné avec 1,0% de croissance en 2012 (+2,7% en 2011) ; le ralentissement de la Chine s'est confirmé, tout en se maintenant à un niveau élevé à 7,7% en 2012 (+9,3% en 2011) ; l'Inde a pour sa part enregistré une croissance de 5,1% en 2012 (+6,9% en 2011) (*Source 2*).

### Conséquences sur le transport aérien

Le nombre annuel de passagers est en hausse de 5,0% par rapport à 2011 au niveau mondial générant un chiffre d'affaires en hausse de 8,5%. Au global, l'industrie du transport aérien devrait dégager un résultat net positif de 6,7 milliards de dollars en 2012 en recul d'environ 30% par rapport à 2011 (+8,8 milliards de dollars en 2011) et une marge opérationnelle de 2,1% en recul de 0,8 point par rapport à 2011 (+2,9%) (*Sources 3 et 4*).

Le trafic international a augmenté de 6,0% en 2012 (+6,9% en 2011) pour des capacités en croissance de 4,1% (+8,2% en 2011). Le taux de remplissage à l'international a gagné 1,6 point par rapport à 2011 pour s'établir au niveau de 78,5% (*Sources 5 et 6*). À l'international, la plus forte progression du trafic international a été affichée par les compagnies aériennes du Moyen-Orient (+15,4%), suivies par les transporteurs de l'Amérique Latine (+8,8%). Les transporteurs africains ont enregistré une hausse nettement supérieure à celle de 2011 (+7,5% par rapport à +2,3%) (*Sources 5 et 6*). Ce résultat fait de l'Afrique le troisième marché international au chapitre de la croissance en 2012, principalement en raison de la performance des compagnies aériennes d'Afrique du Nord. L'Europe a connu une croissance modérée du trafic international sur l'année (+5,5% en 2012 par rapport à +9,5% en 2011) et l'Asie/Pacifique est l'avant dernière région en termes de croissance du trafic (+4,9%). L'Amérique du Nord, malgré une performance satisfaisante des transporteurs canadiens, a affiché le taux de croissance le plus bas de tous les marchés internationaux. En termes de volume cette croissance est toutefois considérable (*Sources 3 et 6*).

En Europe, les compagnies aériennes membres de l'AEA ont vu une croissance modeste du trafic (hors vols domestiques) (+2,4% contre +7,1% en 2011). Les capacités n'ayant augmenté que de 2,0% (+8,9% en 2011), le coefficient d'occupation a gagné 1,7 point à 79,1%. Elles ont transporté 370 millions de passagers, soit 8,7 millions de plus qu'en 2011 (*Sources 7 et 8*). L'une des plus fortes croissances s'est faite sur l'axe Europe/Afrique du Nord qui a retrouvé son niveau de trafic d'avant les troubles de 2011. Les économies émergentes de l'Amérique du Sud et de l'Asie ont également tiré la croissance et permis d'accroître significativement le trafic vers ces pays. En comparaison le trafic intra-européen a augmenté modérément (+1,5%). Ces résultats encourageants ne se reflètent néanmoins pas dans les performances financières des compagnies qui affichent une dégradation de leur rentabilité (-1,3 milliard d'euros de résultat d'exploitation contre +1,5 milliard d'euros en 2011) s'expliquant, entre autre, par des coûts en forte augmentation, des réglementations de plus en plus pesantes et des distorsions de concurrence générées par ces réglementations (*Sources 7, 8 et 9*).

Le segment des clients premium (trafic Affaires et Première) a été le plus touché par les crises. Sur le long-courrier au départ de l'Europe, le trafic premium mesuré en PKT (passager par kilomètre transporté) est stable en tendance depuis l'été 2011 mais a retrouvé en nombre de passagers son niveau d'avant la crise de 2008. En part de marché, le trafic 2012 est encore inférieur d'un point au niveau de 2008 à 13,5%. Le trafic premium entre l'Europe et le reste du monde a augmenté de 2% entre janvier et octobre 2012 par rapport à la même période 2011. Il a augmenté sur les axes Europe-Asie et Europe-Amérique du Sud respectivement de 4% et de 3% par rapport aux niveaux de 2011. Sur l'axe Europe-Atlantique nord, le trafic est stable (*Source 10*).

## 2013 : Stabilisation de la croissance mondiale à 2,2%

### Contexte économique et géopolitique

La reprise du marché immobilier, le développement de l'indépendance énergétique, la poursuite d'une politique monétaire accommodante liée à la réduction significative du chômage devraient soutenir les perspectives de croissance américaine, prévue à 1,7% en 2013. (Source 2)

En Europe, il n'y a pas de croissance attendue compte tenu de la poursuite des programmes de rigueur. Les effets positifs des réformes structurelles n'interviendront pas avant 2014, au moment du retour à la croissance. La croissance quasi nulle de l'Union Européenne (+0,1% en 2013) reste cependant contrastée, les pays d'Europe du Sud devant connaître une récession moins forte qu'en 2012, tandis que les pays d'Europe du Nord enregistreraient une croissance plus faible. (Source 2)

La faiblesse des exportations et de la demande intérieure continueront d'impacter fortement la croissance au Japon. Malgré les actions de la Banque du Japon, la croissance pour 2013 devraient être nulle (+0.0%) par rapport à 2012. Cette panne de croissance en 2013, masque une dynamique positive au cours de l'année 2012. (Source 2)

La croissance chinoise devrait se maintenir aux alentours de 8,0%, s'appuyant sur le dynamisme de la demande externe en provenance de l'Asie et des Etats-Unis, et la reprise d'une politique monétaire accommodante pour soutenir la consommation et l'investissement dans un contexte d'inflation maîtrisée. (Source 2)

L'Inde devrait également poursuivre son rythme de croissance à 5,8% en 2013 (Source 2).

### Prix du pétrole

En quelques années, le carburant est devenu le premier poste de coût d'une compagnie aérienne : représentant 14% des coûts en 2003, il est passé à 33% en 2012 (Source 4).

En 2012, tous les facteurs étaient réunis pour une hausse des cours du pétrole : regain des tensions au Moyen Orient, notamment l'embargo de l'Union européenne contre le brut iranien, expansion monétaire des Banques centrales et remontée progressive de l'appétit pour le risque. Néanmoins, les prix du pétrole sont restés modérés notamment du fait de la baisse progressive des importations américaines, de l'absence de crise majeure en Iran et du ralentissement de la Chine début 2012.

En 2013, l'augmentation progressive de la production non OPEP (notamment aux Etats-Unis, Canada, Brésil et Kazakhstan) devrait introduire plus de volatilité même si la tendance à long terme reste haussière.

### Evolution du cours pétrole

<b>Brent Londres</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>En dollar par baril</b>				
Cours moyen	111,64	110,67	80,42	62,72
Plus haut	128,40	126,99	95,20	80,26
Plus bas	88,49	92,37	67,87	39,35

Source : Marketcap

### Volatilité des monnaies

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

### Evolution des monnaies

<b>Pour un euro</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
USD	1,2842	1,3917	1,3261	1,3949
GBP	0,8105	0,8678	0,8580	0,8909
Yen	102,43	110,93	116,35	130,33
CHF	1,2053	1,2326	1,3810	1,5101

Source : Marketcap

## 2.2.2 Le contexte de l'industrie

### Prévisions d'offre 2013 : discipline de rigueur

La prévision de croissance de l'offre, pour le premier semestre 2013, sur le long-courrier au départ de l'Europe est d'environ 2% par rapport à la période correspondante de 2012. Même si cette tendance est susceptible d'évoluer, elle est modérée et confirme la discipline en termes de capacités.

Les prévisions par route sont les suivantes :

- Europe-Moyen-Orient : +11% sous l'influence des compagnies du Golfe ;
- Europe-Asie : + 0,7% ;
- Europe-Amérique latine : +2,7% ;
- Europe-Amérique du Nord : +1,0%
- Europe- Afrique subsaharienne-Europe : -1,2%

Sur l'intra-Europe, l'offre des compagnies traditionnelles apparaît stable (-0,1%) par rapport à l'an dernier. Toutefois, ce réseau est sans doute plus sensible à des ajouts tardifs de capacités. (Source 26). Par ailleurs, les compagnies *low-cost* observent également une modération du rythme de leur croissance par rapport aux années précédentes.

Le marché domestique français est dominé par le TGV qui détient une part de marché de 82% en 2011. De nouveaux tronçons de lignes à grande vitesse vont être prolongés mais les prochains développements notables ne se feront qu'à compter de 2016, avec le prolongement de ligne Est jusqu'à Strasbourg et de la ligne du Mans jusqu'à Rennes. En 2017, les tronçons Tour-Bordeaux et Nîmes-Montpellier seront mis en service.

En Europe du Sud, la crise financière a reporté le calendrier des extensions de lignes à grande vitesse : en Espagne, si les premiers trains rouleront de Perpignan à Barcelone à compter d'avril 2013, du côté Atlantique le raccord Valladolid-Irun ne se fera pas avant 2018 ; en Italie, la mise en service de la ligne Milan-Venise ne sera totale qu'à partir de 2019.

### Des réglementations européennes et internationales plus contraignantes

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

#### Une politique de protection climatique à deux vitesses

La protection climatique est une des priorités principales de l'industrie du transport aérien. Elle est la première industrie au monde à s'être fixé un objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Dans la lutte contre le changement climatique, l'Europe a mis en œuvre au 1er janvier 2012, une directive imposant le système communautaire d'échange de quotas d'émission de CO<sub>2</sub> à toutes les compagnies se posant dans l'espace économique européen. Cette directive a suscité une levée de boucliers de certains pays (Chine, Etats-Unis, Russie, Inde...). En conséquence, dans l'attente d'un éventuel accord d'une régulation sectorielle via l'OACI, la Commission européenne a annoncé en novembre 2012 le report d'un an de l'application de ce système d'échange de quotas aux vols non-européens.

#### La protection des droits des consommateurs continue de se renforcer

L'évolution de la réglementation renforce de plus en plus le droit des consommateurs, tant en Europe qu'aux Etats-Unis. Ainsi, en octobre 2012, la Cour européenne de Justice a assimilé en ce qui concerne les indemnités aux passagers les retards de plus de trois heures à un refus d'embarquement (arrêt de la grande Cour du 23 octobre 2012, affaire C-581/10). De manière générale, la Cour européenne de Justice a interprété très favorablement pour les consommateurs le règlement 261/2004 relatif à l'indemnisation et à la prise en charge des passagers en cas de débarquement, d'annulation de vols ou de retards. Ainsi, une grève n'est plus systématiquement assimilée à un cas de force majeure. De plus, les règles commerciales ont tendance à se différencier, chaque pays définissant des règles différentes. Ainsi, par exemple, depuis cet été, un passager n'ayant pu embarquer aux Etats-Unis vers Israël via une correspondance en Europe peut demander des indemnités différentes au titre des réglementations américaine, européenne ou israélienne. De même, le gouvernement philippin a banni depuis décembre 2012 le refus d'embarquer, ne laissant d'autre choix que l'annulation du vol. Ces multiples jurisprudences ont d'importantes conséquences financières pour les compagnies aériennes européennes en particulier. En conséquence, une révision du règlement est actuellement à l'étude et la Commission européenne devrait proposer un nouveau texte au cours du premier trimestre 2013.

Aux Etats-Unis, depuis le 1er janvier 2012, tout billet acquis au moins une semaine avant le départ du vol est remboursable sans frais dans les 24 heures suivant l'achat. Le D.O.T a également étendu l'application de règles nationales aux compagnies aériennes étrangères opérant aux Etats-Unis : dorénavant, quatre heures est le temps maximum de stationnement sur le tarmac en cas de retard pour les vols internationaux ; les compensations financières en cas de non-embarquement ont été augmentées ; toutes les taxes applicables au billet doivent être indiquées sur le site Web de la compagnie (frais bagage, repas, annulations ou changement de réservation, surclassement...).

#### La réglementation en matière de slots en cours de révision

Fin 2011, la Commission européenne a présenté une proposition de révision de la réglementation en matière d'allocation de slots au décollage et à l'atterrissage, de service d'assistance aéroportuaire et de restriction des nuances sonores aéroportuaires. Concernant l'allocation des slots, la commission proposait de restreindre les « droits du grand-père » aux créneaux aéroportuaires historiques et de

formaliser la vente de slots entre compagnies. En 2012, le parlement européen a uniquement approuvé le principe de la mise en place d'échanges de créneaux entre états. Au niveau mondial, des initiatives marginales se font jour. Le gouvernement indien envisage ainsi d'organiser des enchères pour l'attribution de créneaux horaires disponibles pendant les heures de pointe d'aéroports saturés. Si ces textes venaient à être adoptés dans leur forme actuelle, les compagnies pourraient être amenées à payer une ressource jusqu'aujourd'hui gratuite, ce qui risque encore d'augmenter significativement leurs coûts et de restreindre leur compétitivité.

#### **Des progrès laborieux en matière de Ciel Unique Européen**

Une organisation transfrontière de la gestion des espaces aériens par le contrôle aérien est en cours de constitution. En 2004, l'Union européenne a adopté le Ciel Européen Unique mais sa mise en œuvre reste très lente. Le traité international de décembre 2010 établissant le Bloc d'Espace Aérien Fonctionnel d'Europe Centrale FABEC (Functional Airspace Block Europe Central), regroupant les espaces aériens du Benelux, de l'Allemagne et de la France, a néanmoins été ratifié en décembre 2012. Ce bloc permet de définir les zones de régulation aérienne de chaque centre en fonction du trafic et non plus en fonction des frontières.

A compter de 2012, les autorités en matière de contrôle aérien doivent atteindre des objectifs de performance en matière de ponctualité, d'efficacité des vols et d'économies. Les objectifs cibles de régulation n'ont malheureusement pas été tenus compte tenu de la faiblesse du trafic. Cependant, il faut noter les résultats opérationnels encourageants du contrôle aérien français avec seulement 0,3' de retard moyen par vol hors grève (0,45 avec grève pour un objectif de 0,50' ) (retard avant block pour attente de slots CFMU cause régulation en route).

#### **De lourdes mesures de sûreté**

Depuis le 11 septembre 2001, les mesures de sûreté se sont fortement renforcées au point que les contrôles sont aujourd'hui très nombreux et désagréables pour le passager. Les compagnies et aéroports échangent à un niveau international afin de concilier la nécessité de mesures de sûreté avec la satisfaction client et des coûts raisonnables. En ce sens, l'Europe et les Etats-Unis sont parvenus en juin à un accord de reconnaissance mutuelle de leur régime de sûreté pour le fret aérien, supprimant les doubles contrôles. Au niveau du traitement passager, les progrès sont plus lents : la Commission européenne, suite à des tests de détection négatifs, a décidé en juillet 2012 de prolonger l'interdiction de liquides dans les bagages à main au-delà d'avril 2013. Néanmoins, il y a une avancée prévue en 2013. A compter du 1er avril 2013, le gouvernement français passe de 10% à 40% l'abattement sur la taxe d'aéroport appliqué aux passagers en correspondance venant d'un pays Schengen si l'aéroport est équipé de circuits dédiés de correspondance, comme c'est le cas pour les passagers arrivant au terminal 2F à CDG.

#### **Des clients de plus en plus avisés, pragmatiques et exigeants**

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

Les clients sont de mieux en mieux informés et sensibles à la valeur du service proposé. Ils font attention à ce qu'ils dépensent : le rapport qualité/prix prend une dimension primordiale dans leur acte d'achat. Le besoin d'un service personnalisé se renforce, quelle que soit la classe de transport. Pour y répondre, les clients mettent de plus en plus les compagnies en concurrence. En moyenne, un acheteur visite 22 sites web avant de réserver son voyage (*source 1*). Plus exigeants et pragmatiques, les clients souhaitent composer eux-mêmes leur voyage pour pouvoir librement arbitrer entre le prix, le temps, la praticité, le confort et le statut.

La relation-client évolue pour dépasser la notion de temps et d'espace. La part du online dans les réservations ne cesse de croître. En matière de commerce électronique, le voyage tient la première place grâce à la vente de billets. Le *smartphone* avec lequel les passagers sont de plus en plus à l'aise se substitue aux autres canaux de réservation.

Les clients connectés en permanence sur Internet, attendent des réponses rapides et partagent toujours plus largement via les réseaux sociaux tels Facebook, les Blogs, Twitter ou tripadvisor. L'individu prend une place de plus en plus importante dans un environnement qui se globalise.

## **2.2.3 La concurrence**

### **Les compagnies européennes**

Les grandes compagnies européennes poursuivent leurs restructurations profondes.

Les majors européennes comme les compagnies secondaires prolongent des programmes de réduction de coûts et d'amélioration de la rentabilité lancés précédemment. Les objectifs sont même parfois revus à la hausse (« Turbine » chez Air Berlin en complément de son programme « Shape & Size » qui prévoit 400 millions d'euros d'économies d'ici 2014, le plan de restructuration d'Iberia marqué par la volonté d'augmenter la rentabilité de 600 millions d'euros d'ici 2015 ; programme « 4 Excellence Next Generation » chez SAS avec un objectif de plan d'économies de d'un milliard d'euros par an. Pour sa part Lufthansa poursuit la mise en place de son programme « SCORE » qui prévoit une amélioration de rentabilité de 1,5 milliards d'euros d'ici 2015. Ces restructurations sont généralement accompagnées de plans sociaux : de l'ordre de 3 000 emplois chez Lufthansa et 1 000 à LSG Sky Chef, suppression de 900 postes chez Air Berlin, 4 500 postes chez Iberia ; 6 000 postes au sein du groupe SAS dont 1 000 postes au sein de la filiale Scandinavian Airlines en plus d'une réduction moyenne de salaire de 15% ; 5 000 postes chez Air France ; etc. Pour Iberia, au-delà de la réduction

des effectifs de 25%, le plan de restructuration prévoit également une diminution de la masse salariale de 33%, une réduction de la flotte de 5 avions long-courriers et 25 avions moyen-courriers par rapport à 2012.

Les compagnies européennes adaptent leur activité court et moyen-courrier. Au sein du groupe Lufthansa et depuis 2013, tous les vols européens de Lufthansa Passengers Airlines qui ne desservent pas Francfort et Munich sont assurés par sa filiale à bas coût Germanwings. De son côté, Austrian Airlines a transféré ses activités opérationnelles en juillet 2012 à sa filiale Tyrolean Airways. En avril 2012, Iberia a lancé la marque Iberia Express sur le court et moyen-courrier. Par ailleurs, IAG veut désormais acquérir les 54% restant de Vueling (46% détenus par Iberia) pour l'intégrer en tant qu'entité indépendante au sein d'IAG. Finnair est à la recherche d'un partenaire pour sous-traiter ses vols européens et se concentrer sur son activité long-courrier. En janvier 2013, Air France a lancé la restructuration de son moyen-courrier grâce à une amélioration de la productivité des personnels navigants et au sol qui permet une réduction de la flotte, une révision du réseau et une nouvelle offre marketing. En parallèle, le pôle régional est également restructuré autour des filiales françaises.

Les deux compagnies *low-cost* européennes continuent de faire évoluer leur modèle. easyJet a présenté des résultats financiers en progression et met en avant les réussites de son modèle. Elle maintient sa stratégie d'offre ciblée à la fois sur une clientèle business et loisir. Pour le segment à motif affaires (18% de sa clientèle en 2011 et une progression de 6% du nombre de passagers affaires en 2012), easyJet a dernièrement élargi l'allocation du siège à l'ensemble de son réseau. La compagnie a également lancé en 2011 son programme d'économies « easyJet lean » (*source 1*). Pour sa part, Ryanair maintient une forte saisonnalité dans le programme de ses vols qui se traduit par 80 avions cloués au sol en hiver, accompagnée d'une augmentation de la part de personnels intérimaires (56% en IATA 2011 contre 40% à IATA 2008).

## Aux Etats-Unis

À l'exception d'American Airlines et bénéficiant des restructurations et/ou consolidations, les grandes compagnies américaines (Delta, United-Continental, US Airways, Southwest, Alaska Airlines) publient de bons résultats financiers : 3,5 milliards de dollars de résultat net cumulé pour l'année 2012 (*source 2*). Toujours dans ce mouvement de consolidation, Delta a dernièrement acheté les 49% de parts de Singapore Airlines dans Virgin Atlantic et pris 4% de participation dans Aeromexico (*Source 2*).

En 2012 Delta a également acquis une raffinerie afin de pourvoir en propre à ses besoins de carburant pour la somme de 150 millions de dollars US assurant ainsi l'approvisionnement sur son réseau nord-est des Etats-Unis. Delta estime l'économie générée par cette acquisition à 300 millions de dollars US par an (soit 10% de sa facture carburant pour 2012) (*Source 3*).

American Airlines est sous la protection du chapitre 11 depuis novembre 2011 avec une sortie potentielle en avril 2013. Elle met progressivement en place son programme de réductions de coûts de deux milliards de dollars par an et d'augmentation du chiffre d'affaires de l'ordre d'un milliard de dollars par an. Elle étudie également les plans d'une éventuelle fusion avec US Airways.

## L'Asie en pleine transformation

En Asie du Sud-Est, le marché est toujours très dynamique porté à la fois par la croissance des compagnies *low cost* qui représentent 50% de l'offre en siège et la création de compagnies aériennes. Cinq compagnies aériennes ont été lancées en 2012 : AirAsia Philippines ; Scoot, filiale *low-cost* long courrier de Singapore Airlines ; Mandala en Indonésie ; Thai Smile et Lao Central Airlines (*Source 4*). Les compagnies asiatiques sont soutenues par la croissance des économies de la région et la forte demande des déplacements intra-Asie. Néanmoins, même si la tendance reste globalement positive pour les mois à venir, le rythme devrait s'essouffler car certains marchés arrivent progressivement à maturité. La croissance devrait être tirée par l'activité en Indonésie, en Thaïlande, en Malaisie, à Singapore et aux Philippines ; le Vietnam et la Birmanie sont identifiés comme les marchés du futur.

Dans ce contexte, Air Asia poursuit sa stratégie de marque pan asiatique : présente dans 18 pays de l'ASEAN, elle totalise près de 18 millions de passagers en 2011 (*source 5 et 6*). Son carnet de commandes actuel, incluant entre autres 260 Airbus A320 Neo et 50 options pour la dernière commande passée en décembre 2012, lui permet d'assurer une croissance forte en Asie pour les prochaines années (*source 7*). Pour contrer cette montée en puissance, les compagnies traditionnelles font le choix de s'allier avec elle comme Malaysian Airlines et All Nippon Airways ou de s'allier à son concurrent JetStar. Certaines comme Singapore Airlines et Qantas lancent leur propre marque, respectivement Scoot et RedQ.

Les quatre compagnies chinoises (Air China, China Southern, China Eastern et Hainan Airlines) restent essentiellement axées sur le trafic domestique qui pèse pour près de 90% dans leur trafic passagers (*Source 8*.) Elles ambitionnent maintenant d'accroître leur part de marché sur le trafic international. Elles s'y développent progressivement surtout par le biais de partenariats ou de *joint-ventures* (Air France-KLM avec China Southern depuis 2012 ; Air France-KLM avec China Eastern et Qantas avec China Eastern prévues en 2013). Pour sa part HNA Group, détenant entre autres Hainan Airlines et Hong Kong Airlines, investit dans les compagnies étrangères. Elle a ainsi pris une participation de 48% dans Aigle Azur (octobre 2012) et poursuit sa politique de prise de parts ou de création de *joint-ventures* à l'étranger : en Turquie (compagnie cargo ACT), au Ghana (Africa World Airlines), aux Philippines (Zest Air).

En Inde, la situation reste instable pour les compagnies aériennes. Kingfisher a perdu sa licence de vol en décembre 2012 et l'avenir d'Air India est en sursis. Son intégration dans Star Alliance a été décalée. Seule Indigo bénéficie des difficultés récentes de Kingfisher et continue l'expansion de son réseau domestique et international.

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

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

Les compagnies du Golfe affichent une bonne santé financière. Sur l'année fiscale 2011 et pour la première fois, Etihad a publié un résultat net positif de 14 millions de dollars US, résultat qui a triplé en 2012 (*Source : Reuters News 4 février 2013*). Sur IATA 2011, Emirates a réalisé un bénéfice net de 456 millions d'euros malgré un impact significatif de l'augmentation du prix du carburant. Turkish Airlines publie chaque année depuis 2002 un résultat net positif. Seule Qatar Airways a annoncé une perte nette sur son dernier exercice fiscal (*Source 9*).

Entre 2005 et 2012, la flotte des compagnies du Golfe (Emirates, Etihad, Qatar) et celle de Turkish Airlines ont cru à un rythme annuel moyen de 13,5%. Entre 2013 et 2017, la prévision de croissance moyenne annuelle de leur flotte est de 13% pour un total de plus de 500 appareils d'ici 2017 contre environ 300 avions en service aujourd'hui. Au total, le quart des commandes actuelles d'avions est destinée à l'une de ces compagnies. En 2012, l'offre d'Emirates a augmenté de 18%, celle de Qatar Airways de 9% et celle d'Etihad de 15%. La montée en puissance de Turkish Airlines est encore plus importante avec une croissance d'offre de 24% en 2012. Dans le classement des compagnies aériennes mondiales en termes de trafic international, Turkish Airlines est passée de la 27ème place en 2006 à la 12ème en 2011 (*Sources 10, 11 et 12*).

Cette croissance se caractérise par une multitude d'ouvertures de lignes : par exemple six nouvelles destinations sont prévues en 2013 pour Qatar Airways, quatre pour Etihad. Les compagnies du Golfe ont dorénavant tendance à se focaliser sur les Amériques et l'Afrique. Emirates a ouvert cinq destinations américaines en 2012 (Rio de Janeiro, Buenos Aires, Dallas, Seattle et Washington). Qatar Airways souhaite ouvrir des routes sur Boston, Atlanta et Detroit et ouvre la liaison vers Chicago en 2013, 4ème point d'entrée aux Etats-Unis, et a ouvert trois escales en Afrique en 2012. Etihad lance une liaison vers Washington, une vers Addis Ababa à l'été 2013 et a ouvert trois routes vers l'Afrique en 2012. Turkish Airlines a ouvert neuf destinations sur l'Afrique en 2012, soit un total de seize ouvertures entre octobre 2011 et décembre 2012 (*Source 13*). Elle y a ainsi quasiment doublé son nombre d'escales offrant trente-trois dessertes. A terme, Turkish Airlines compte devenir le premier transporteur du continent. Elle y cherche ses relais de croissance en tentant de capter les passagers transitant entre l'Europe, l'Asie, le Moyen-Orient et l'Afrique. En parallèle, les compagnies du Golfe multiplient les partenariats pour étendre leur réseau et investir au-delà de leur périmètre historique. Etihad a désormais des participations dans Air Berlin, Aer Lingus, Air Seychelles et Virgin Australia et une éventuelle option sur Jet Airways. Qatar va intégrer oneworld au plus tard en 2014. Emirates a signé un partenariat stratégique avec Qantas et Turkish Airlines étudie les options d'une collaboration accrue avec Lufthansa. Par ailleurs, elles accroissent leur influence en obtenant des nominations sur des postes clés au sein de l'industrie (le Président Directeur Général de Qatar, Al Baker rejoint le Conseil d'Administration de IATA). Etihad a signé des accords de partage de codes avec le groupe Air France-KLM sur les liaisons entre Abu-Dhabi et Paris et Amsterdam.

## L'Afrique

Le trafic vers et de ce continent échappe encore largement aux compagnies locales : 80% des parts de marchés sur l'Afrique sont détenues par des compagnies non africaines. Ethiopian Airlines, à travers son plan « Vision 2025 » souhaite être un véritable acteur sur le continent africain et plus particulièrement sur les liaisons Afrique – Asie et Afrique – Amérique du Sud et plus particulièrement Afrique - Brésil. La compagnie poursuit le renforcement de son hub d'Addis Abeba tablant sur sa bonne implantation sur le marché africain. Les résultats d'Ethiopian Airlines sur les deux dernières années sont jugés encourageants dans son objectif d'augmenter son chiffre d'affaires global de plus de 10 milliards de dollars US d'ici 2025 (*Source 14*).

En 2012, fastJet a vu le jour avec les investissements de Stelios Haji-Ionnou, le fondateur et propriétaire d'easyJet. Elle a été créée à partir de l'acquisition de la compagnie kényane Fly540 et a débuté ses vols depuis sa base de Dar Es Salam pour se déployer sur l'Afrique de l'Est. Elle prévoit d'ouvrir d'autres bases, d'abord au Kenya puis au Ghana et en Angola pour se développer sur l'Afrique de l'Ouest. Fastjet opère une flotte d'Airbus A319 et propose des tarifs à partir de \$20 l'aller simple (hors taxes et charges diverses). Par ailleurs, fastJet a racheté la compagnie sud-africaine 1Time Airlines (en cessation de paiement depuis septembre 2012), ce qui lui donne les droits de trafic sur l'Afrique du Sud. Parallèlement fastjet et Emirates ont commencé des discussions pour un éventuel partage de codes (*Source 15*).

## Consolidation des compagnies aériennes : alliances, partenariat et joint-ventures

Les consolidations restent un facteur clé d'amélioration de la marge de l'industrie du transport aérien. Le mouvement de consolidation amorcé en 2010, s'était poursuivi en 2011 à travers des fusions, alliances et accords de partenariats mais à un rythme moindre. En 2012, LAN Airlines et TAM ont officiellement achevé leur fusion pour donner naissance au groupe LATAM. American Airlines étudie actuellement les possibilités de fusion avec US Airways. Au niveau des alliances dites traditionnelles et malgré l'intégration de nouveaux membres (Aerolineas Argentinas, Middle-East Airlines et Saudi Arabian Airlines pour Skyteam, Avianca-TACA et Copa Airlines chez Star Alliance et Air Berlin chez oneworld) l'année 2012 a été caractérisée par des modifications profondes. Des mouvements de coopération accrue entre les compagnies du Golfe et les membres des alliances et/ou de nouveaux partenariats sont apparus. Les compagnies du Golfe jusqu'à présent réticentes à faire partie d'une alliance mondiale - de peur d'entraver leur développement - ont récemment changé de position compte tenu de la concurrence qu'elles se font et de leur volonté de poursuivre

une croissance à des taux élevés sans compromettre leur rentabilité. Avec de nouveaux partenaires, l'accès à des marchés plus rémunérateurs, l'obtention de droits de trafic et le lancement de lignes sur des aéroports centraux se trouvent facilités.

A l'image du partenariat d'Etihad avec Virgin Australia, Emirates et Qantas ont signé un accord stratégique pour dix ans mettant fin aux partenariats avec British Airways et avec Air France sur le réseau Europe-Australie. Dans un premier temps, cet accord se décline sous la forme de partage de codes et d'optimisation du réseau des deux compagnies sur l'Afrique du Nord, l'Europe, le Moyen-Orient, le Pacifique et l'Asie du Sud-est. A terme, Emirates et Qantas souhaitent élargir leur coopération avec une réelle volonté de présence mondiale. Qatar Airways annonce son entrée dans oneworld (prévue au plus tard en 2014). Cependant oneworld est l'alliance la plus touchée par les récentes annonces, Qantas et Air Berlin devant la quitter et le groupe LATAM la rejoindre. Ces récents changements s'accompagnent d'une réflexion sur le sens et la définition des alliances et elles pourraient constituer les prémices d'une évolution vers de véritables acteurs globaux et intégrés au niveau mondial. Ce modèle s'appuierait sur les compagnies du Golfe.

Sur le même modèle que les *joint-ventures* sur l'Atlantique-Nord ou trans-pacifiques, les *joint-ventures* transcontinentales Europe-Asie se développent : Air France et KLM ont signé des accords avec des compagnies chinoises ; le groupe Lufthansa est en *joint-venture* avec ANA sur l'axe Europe-Japon. Cette alliance s'est concrétisée en 2011 et sera étendue à Swiss et Austrian à partir du printemps 2013. De même à partir de l'été 2013, British Airways et Japan Airlines débutent leur coopération sur le même axe.

## 2.2.4 Conclusion

La conjonction de la crise économique, qui touche plus particulièrement l'Europe, et du prix du carburant élevé pèse lourdement sur la rentabilité des compagnies européennes. Toutes ces compagnies sont maintenant engagées dans des plans de restructuration visant à restaurer leur compétitivité, en particulier face à des concurrents qui soit bénéficient d'un environnement plus porteur ou soit ont achevé leur mutation vers un modèle pérenne et rentable comme aux Etats-Unis par exemple. De même, les autorités publiques européennes prennent conscience de l'importance vitale de disposer d'une industrie qui contribue largement à la richesse du continent (Source 27). Toutefois, la consolidation, facteur clé pour restaurer une industrie performante, progresse peu, si ce n'est qu'au travers de disparitions de compagnies. A l'heure actuelle, les ressources financières limitées des compagnies et l'interventionnisme de certains états vis à vis des compagnies nationales retardent ce mouvement même s'il reste inéluctable. Nul doute néanmoins qu'une fois leurs marges restaurées, et dans un contexte économique plus favorable, les compagnies européennes pourront alors faire valoir pleinement leurs atouts, et notamment être l'un des premiers marchés et destinations au monde.

Sources : 1) source : IATA Remarks of Tony Tyler, Global Media Day, Geneva 13 Décembre 2012; 2) Global Insight 15 Jan 2013; 3) Communiqué de presse OACI COM 30/12 ; 4) Industry Financial Forecast Dec 2012; 5) Année 2011 complète ; IATA Air transport Market Analysis Décembre 2012 ; 6) Année 2012 : 11 premiers mois disponibles uniquement ; IATA Air transport Market Analysis November 2012 ; 7) AEA European airline members Press Release 16 Janvier 2013; 8) AEA European airline members Press Release 19 Janvier 2011 9) AEA European airline members Press Release 13 Décembre 2012 ; 10) Tous les chiffres concernent la période Janvier à Octobre 2011 et janvier à octobre 2012 pour 2012 ; IATA ODS Octobre 2012 ; 11/ website investors relations easyJet - Publications résultats financiers 2012 12/ website Investors Relations Delta, United-Continental, US Airways, SouthWest, JetBlue, Alaska Air group – publications des résultats financiers FY 2012 (profit net hors exceptionnels) 13/ Delta Press Room – 30/04/2012 14/ CAPA – Centre for Aviation & OAG, a UBM Aviation Business 15/ website Air Asia – About Air Asia 16/ website Air Asia investor relations – publications rapports financiers FY 2011 17/ website Airbus press room – 13 décembre 2012 18/ IATA WATS 2011 19/ website Investors Relations Etihad, Emirates, Turkish Airlines – publications des résultats financiers 2011 20/ Ascend – current fleet november 2012 21/ Innovata- December 2012 schedule 22/ IATA WATS 2011 & 2006 23/ Qatar Airways Story (December 2012) & SRS 24/ Ethiopian Airlines CEO speaking at World Air Forum (Amsterdam – Oct 2012) 25/ Agence Nationale de l'Aviation Civile du Gabon – Janvier 2013 26/ l'Offre globale est en Sièges Kilomètre Offerts source Innovata ; 27/ source : <http://register.consilium.europa.eu/pdf/fr/12/st14/st14333.fr12.pdf>

## 2.3 La stratégie

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

### 2.3.1 Des atouts fondamentaux

#### Une présence forte sur tous les grands marchés

Le groupe Air France-KLM dispose du réseau le plus large entre l'Europe et le reste du monde. Ainsi, sur les 163 destinations long-courriers desservies directement par les trois principaux acteurs européens à l'été 2012, Air France-KLM offre 116 destinations, soit 71% du total contre 62% pour IAG (British Airways + Iberia+ BMI) et 49% pour le groupe Lufthansa (Lufthansa + Swiss + Austrian Airlines). De plus, le groupe propose aussi 39 destinations uniques qui ne sont opérées ni par IAG (28 destinations uniques) ni par le groupe Lufthansa (13 destinations uniques).

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

#### Deux hubs coordonnés sur des aéroports non saturés

Le réseau du groupe est coordonné autour des deux hubs intercontinentaux de Roissy-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol qui figurent parmi les quatre plus importants en Europe et dont l'efficacité est complétée au sud de l'Europe par les aéroports de Rome et de Milan sur lesquels opère Alitalia, partenaire stratégique du groupe depuis janvier 2009. Par ailleurs, ces hubs organisés en cycles appelés « vagues » combinent les flux de trafic de correspondance avec ceux de point à point. Ce système de « covoiturage » à grande échelle donne aux petits marchés accès au monde. Il optimise la flotte et permet l'utilisation d'avions plus gros, ce qui limite les nuisances et les émissions de CO2. Ainsi, la deuxième vague au hub de CDG, organisée autour de l'arrivée de 61 vols moyen-courriers et du départ de 28 vols long-courriers, offre 1 797 combinaisons possibles en moins de deux heures avec seulement 89 avions.

Le réseau du groupe est organisé autour de plates-formes aéroportuaires dont le développement renforce encore le rôle des grands hubs intercontinentaux. L'ouverture du satellite 4 du terminal 2 E a permis à Air France de regrouper ses vols moyen-courriers vers des destinations appartenant à l'espace Schengen au terminal 2F et ses vols internationaux (long-courriers et moyen-courriers hors Schengen) au terminal 2 E et de quitter le terminal D. Par ailleurs, les vols régionaux sont regroupés au terminal 2G.

#### Une clientèle équilibrée

La politique du groupe Air France-KLM de satisfaire tous ses clients en termes de réseaux, de produits et de prix lui a permis de bâtir une clientèle équilibrée. Environ 40% des passagers voyagent pour des raisons professionnelles et 60% pour des raisons personnelles. Le groupe bénéficie également d'une répartition équilibrée entre passagers en correspondance et passagers en vol direct. Chez Air France, les passagers en correspondance représentent 45% et chez KLM plus de 60% (*source MRN 2011*). De plus, la politique de fidélisation du groupe (programme de fidélisation et/ou contrats avec les entreprises) assure la majorité du chiffre d'affaires.

#### SkyTeam, la deuxième alliance mondiale

L'alliance SkyTeam, deuxième alliance mondiale en parts de marché avec 19% réunit au 31 décembre 2012, 19 compagnies européennes, américaines et asiatiques : Aéroflot, Aeromexico, Air Europa (Espagne), Air France et KLM, Alitalia, China Airlines, China Eastern, China Southern, Czech Airlines, Delta, Kenya Airways, Korean Airways, Tarom et Vietnam Airlines, Aerolíneas Argentinas, MEA (Liban), Saudi Arabian Airlines et Xiamen Airlines (5<sup>ème</sup> compagnie chinoise). Garuda Indonesia devrait rejoindre l'alliance en 2014.

L'alliance SkyTeam permet au groupe d'offrir à ses passagers un réseau élargi en donnant accès principalement à de nombreuses destinations régionales grâce aux hubs de ses partenaires.

#### Des partenariats stratégiques

Air France, KLM, Alitalia et Delta travaillent ensemble depuis avril 2009 dans le cadre d'un accord de *joint-venture* sur l'Atlantique Nord. Le périmètre de cet accord est très large et couvre tous les vols entre l'Amérique du Nord, le Mexique et l'Europe au travers d'une coordination intégrée et tous les vols entre l'Amérique du Nord et le Mexique 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. Cet accord permet le partage des recettes et des coûts.

Air France-KLM a choisi de renforcer sa coopération avec Alitalia à travers un accord de partenariat opérationnel et une prise de participation de 25% dans le capital de la compagnie italienne. Cette opération réalisée en janvier 2009 présente des avantages significatifs pour les deux groupes.

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

## Une flotte moderne

Le groupe a investi de manière continue dans de nouveaux appareils et exploite aujourd'hui une des flottes les plus rationalisées et les plus modernes du secteur. Le groupe offre ainsi un meilleur confort à ses passagers, réalise de substantielles économies de carburant et respecte ses engagements de développement durable en limitant les émissions sonores pour les riverains et les émissions de gaz à effet de serre. Les mesures prises dans le cadre du plan « Transform 2015 » pour limiter les investissements dans la flotte auront peu d'effet sur son vieillissement à l'horizon 2014. Par ailleurs, le groupe commencera à recevoir ses premiers Boeing 787 dès 2016 et ses premiers Airbus 350 en 2018.

## Un engagement en matière de développement durable

La démarche de développement durable du groupe Air France-KLM est reconnue et récompensée à de très nombreuses occasions. Parmi toutes les distinctions, il est à noter que le groupe a été classé, en 2012, leader du secteur aérien pour les indices DJSI pour la huitième année consécutive. Le groupe entend poursuivre cette démarche : conforter la réputation des marques avec, parmi les objectifs, un très haut niveau de sécurité des opérations ; instaurer un dialogue permanent avec les parties prenantes, clients, fournisseurs, riverains ; contribuer à la lutte contre le changement climatique et enfin appliquer les meilleures pratiques en matière de gouvernance.

### 2.3.2 Le plan Transform 2015

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

L'objectif prioritaire est une réduction de deux milliards d'euros de la dette nette, la ramenant ainsi de 6,5 milliards d'euros au 31 décembre 2011 à 4,5 milliards d'euros à fin 2014 avec un ratio dette nette/EBITDA à un niveau inférieur à 2 (48 au 31 décembre 2011) sur la base d'un EBITDA entre 2,5 et 3 milliards d'euros fin 2014. Par ailleurs, le groupe a pour objectif une marge d'exploitation ajustée entre 6 et 8% en 2015.

La restauration de la compétitivité du groupe passe par une réduction des coûts. Dans un contexte de faible croissance d'offre et d'inflation soutenue, le coût unitaire à l'ESKO hors carburant aurait, en dépit du contrôle permanent des coûts, légèrement progressé entre 2011 et 2014, passant de 4,8 centimes d'euro à 4,9 centimes d'euro. Les mesures prises dans le cadre du plan Transform 2015 devraient permettre de le ramener à 4,4 centimes d'euro, soit une baisse de 0,5 centime d'euro ou de 10%.

Le réseau moyen-courrier reste un socle indispensable au développement du groupe, assurant non seulement son implantation dans l'ensemble de l'Europe mais aussi l'alimentation des vols long-courriers sur les deux hubs de Paris-CDG et Amsterdam. Depuis la crise de 2008-09, l'évolution structurelle négative des recettes unitaires a entraîné, malgré le projet NEO mis en œuvre à partir de 2010 ou encore le lancement des bases de province sur le domestique français, le creusement des pertes d'exploitation de cette activité qui se sont encore aggravées d'une centaine de millions d'euros en 2012 pour s'établir à 800 millions d'euros. L'activité long-courrier, elle-même soumise à une concurrence croissante, ne pouvant pas seule compenser ces pertes, le moyen-courrier doit revenir à l'équilibre.

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

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

#### Croissance de l'offre et investissements revus à la baisse

Compte tenu des incertitudes de l'environnement économique et d'un déséquilibre persistant entre l'offre et la demande de transport, le groupe a fait le choix d'une augmentation limitée de l'offre tant pour le transport de passagers que pour le transport de fret. Pour l'activité passage, après une croissance de 0,6% en 2012, les capacités devraient augmenter de 1,5% en 2013 et de 2% en 2014.

En conséquence, le groupe a revu son plan de flotte et son programme d'investissement à l'exception des investissements destinés à l'amélioration continue de la sécurité des opérations et de ceux liés aux services aux clients (500 millions d'euros sur les trois ans du plan). Les investissements ont été revus à la baisse, passant d'un montant brut moyen de 2,1 milliards d'euros jusqu'en 2011 à 1,6 milliard d'euro en 2012, 1,2 milliard d'euros en 2013 et 1,4 milliard d'euros en 2014. Cette décision a amené le groupe à aménager son plan de flotte à moyen terme en combinant, entre autres, décalage de livraisons d'avions et non exercice d'options. Par ailleurs, le groupe a décidé de limiter les opérations de cessions-bails (0,6 milliard d'euros en 2012, 0,1 milliard d'euros en 2013 et aucune opération en 2014).

#### Rénovation du cadre social

Dans le groupe Air France, le retour à une rentabilité satisfaisante nécessite une amélioration très importante de la productivité dans tous les secteurs, ce qui impliquait la renégociation des règles d'emploi contenues dans les accords collectifs existants. Les négociations avec les organisations représentatives des différentes catégories de personnel ont abouti à la signature de nouveaux

accords collectifs en 2012 pour le personnel au sol et le personnel navigant technique et à un pré-accord en février 2013 pour le personnel navigant commercial. Ces nouveaux cadres conventionnels ont pour objectif de construire une organisation du travail et un système de rémunération et de carrière adaptés au nouvel environnement du transport aérien. Applicables depuis le début de l'année 2013, ces accords prévoient une amélioration de la productivité pour l'ensemble des catégories de personnels. Ainsi, pour le personnel au sol le nombre de jours travaillés augmente entre 10 et 12 jours ; les personnels navigants technique et commercial ont accepté une augmentation du nombre d'heures de vol, en particulier sur le moyen-courrier. A cela s'ajoutent une modération salariale à travers le gel des salaires et des promotions en 2012 et 2013 mais également une réduction du GVT de l'ordre d'un demi-point. Enfin, le groupe a lancé un plan de départs volontaires pour 2 700 salariés au sol et 220 pilotes. Pour ce qui concerne le personnel Navigant commercial, le plan de départs volontaires sera défini une fois le nouvel accord signé

Les accords collectifs chez KLM ont une durée déterminée. Au cours de l'année 2012, la compagnie a renouvelé ses accords jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ces accords portent sur un gel des salaires en 2013 et 2014, une augmentation du nombre de jours travaillés, une nouvelle grille de rémunération pour le personnel navigant commercial et des mesures de mobilité pour le personnel au sol.

Au total, ces mesures doivent permettre une réduction de la masse salariale de 400 millions d'euros, hors impact de la règle comptable IAS19R accompagnée d'une réduction des effectifs d'environ 8 500 personnes entre 2011 et 2014.

## **Projets industriels**

Le groupe a lancé des projets industriels dans chacun de ses métiers.

### **Activité passage**

Le groupe a lancé des projets industriels pour les deux segments de son activité passage. En long-courrier, il s'agit de renforcer la rentabilité par la sortie de la flotte des avions les moins efficaces, l'amélioration de la productivité du programme et surtout le repositionnement du produit aux meilleurs standards de l'industrie. En moyen-courrier, compte tenu du niveau de la perte d'exploitation qui s'élève à 800 millions d'euros en 2012, la compagnie Air France qui enregistre la majorité des pertes, a lancé un projet de restructuration.

#### ***Projet de restructuration du moyen-courrier***

Air France a travaillé sur les mesures structurelles suivantes :

- l'amélioration du taux d'utilisation des avions et des actifs grâce au renforcement de la productivité de toutes les catégories de personnel,
- une restructuration du réseau principal et régional,
- une redéfinition du produit,
- le développement de Transavia France

Le renforcement de la productivité des personnels a permis une baisse de la flotte moyen-courrier supérieure à la réduction des capacités envisagées. La flotte va ainsi être ramenée de 146 appareils à l'été 2012 à 127 appareils à l'été 2014. En 2013, la flotte est réduite de 10%, soit 16 avions, pour une offre en baisse de 2%. L'utilisation quotidienne de la flotte devrait ainsi gagner en moyenne une heure.

Outre la fermeture de lignes, la restructuration du réseau principal porte sur les bases de province. Lancées en 2011 et 2012, les trois bases (Marseille, Nice et Toulouse) n'ont pas trouvé leur équilibre opérationnel. Si les mesures déjà prises - réduction de la flotte, révision du programme pour tenir compte de la saisonnalité, efforts marketing sur les marchés locaux - ne sont pas suffisantes, des décisions sur l'avenir des bases de province seront arrêtées à la fin de la saison été 2013. La restructuration du pôle régional français a été préparée en 2012. Les filiales Britair et Régional complétées par Airlinair sont regroupées sous une marque commerciale unique hop!. La flotte est également réduite, passant de 116 avions à l'été 2012 à 98 avions en 2013 et 92 à l'été 2014.

En matière commerciale, Air France a revu ses offres avec, par exemple, l'offre MiNi en classe économique ou encore la montée en gamme du produit vol.

Enfin, la compagnie a pris la décision de développer l'activité de sa filiale loisirs Transavia France qui passera à 11 avions en 2013 et de l'ordre d'une vingtaine en 2015 (8 en 2012), ouvrira de nouvelles lignes et assurera quelques liaisons également opérées par Air France pour élargir la gamme d'offres sur des lignes qui combinent trafic de correspondance, trafic affaires et trafic loisirs comme par exemple Venise ou Lisbonne.

### **Activité cargo**

Le groupe a également pris des mesures destinées à réduire la perte d'exploitation de cette activité qui est confrontée à un environnement économique très difficile et à une situation de surcapacité.

Parmi ces mesures, figurent la sortie définitive d'avions tout cargo non utilisés, un strict contrôle des capacités, une nouvelle politique commerciale. Cette activité va également bénéficier de la montée en puissance du plan Transform 2015. L'objectif est de générer, en 2013, 140 millions d'euros d'amélioration du résultat d'exploitation.

### **Activité maintenance**

La stratégie de l'activité maintenance privilégie le développement des activités à forte valeur ajoutée (équipements et moteurs), de réduire l'activité grand entretien pour laquelle l'Europe n'est plus compétitive en termes de coût de main d'œuvre. Le groupe cherche également à se rapprocher de ses clients des pays émergents sensibles à la présence locale. Le groupe continue également à moderniser ses infrastructures industrielles.

### **Une nouvelle gouvernance**

Pour accompagner la mise en œuvre du Plan Transform 2015, le groupe a décidé de mettre en place une nouvelle gouvernance avec la centralisation au niveau du holding de fonctions « corporate » mais surtout de fonctions relatives aux trois métiers comme la stratégie marketing, la stratégie réseaux ou encore le *revenue management*, les alliances... Cette nouvelle organisation a pour but d'accélérer les processus de décisions, la capture de toutes les synergies et la promotion d'une nouvelle génération de managers.

## 2.4 L'activité passage

L'activité de l'exercice 2012 est comparée aux mêmes périodes de l'exercice 2011.

Premier métier du groupe Air France-KLM, l'activité passage représente près de 80% du chiffre d'affaires du groupe en 2012.

L'année 2012 a été marquée par une discipline en matière de capacités tant d'Air France-KLM que de l'industrie du transport aérien. Cela a permis une amélioration des recettes unitaires mais encore insuffisante compte tenu de la nouvelle hausse de la facture pétrolière. Air France-KLM a transporté 77,4 millions de passagers (+1,8%) pour un chiffre d'affaires de 20,19 milliards d'euros et un résultat d'exploitation négatif de 235 millions d'euros.

L'effet de la saisonnalité et un début d'année particulièrement difficile expliquent la différence de performance entre les deux semestres.

### Premier semestre (janvier-juin 2012)

La performance économique de l'activité passage a été très différente entre les deux trimestres. Malgré une base de comparaison favorable due aux différents événements géopolitiques intervenus début 2011, le premier trimestre s'est soldé par un résultat négatif de 504 millions d'euros (-367 millions d'euros un an plus tôt). En effet, l'amélioration de la recette unitaire liée à la hausse des volumes n'a pas été suffisante pour compenser l'augmentation de la facture pétrolière. En revanche, le deuxième trimestre a enregistré une amélioration des performances de l'activité passage. Bien que toujours négatif, la perte d'exploitation a été divisée par trois à -46 millions d'euros (-140 millions d'euros au 30 juin 2011).

Sur le semestre, les capacités du groupe ont augmenté de 0,9% et le trafic de 3,9%. Le coefficient d'occupation a ainsi gagné 2,4 points à 82,2%. La recette unitaire au SKO a progressé de 5,7% et 3,9% hors change. Avec 37,4 millions de passagers (+3,2%), le chiffre d'affaires total du passage s'est élevé à 9,56 milliards d'euros (+7,7% après un effet change favorable de 1,7%). Le résultat d'exploitation est négatif de 551 millions d'euros après une augmentation de 400 millions d'euros de la facture pétrolière (-507 millions d'euros au 30 juin 2011).

### Second semestre (juillet-décembre 2012)

Sur ce semestre, qui bénéficie de la période été plus dynamique, l'activité passage a continué à améliorer ses performances par rapport à l'année précédente. La hausse du trafic a suivi celle des capacités (+0,4%), permettant une stabilité du coefficient d'occupation au niveau élevé de 84,0%. La recette unitaire au SKO est en hausse de 6,2% et 2,6% hors change. La faiblesse de l'euro par rapport aux autres monnaies a permis au groupe de gagner des parts de marché. 40 millions de passagers (+0,6%) ont emprunté le réseau et généré un chiffre d'affaires de total de 10,63 milliards d'euros après un effet de change favorable de 3,6% (9,96 milliards d'euros au 31 décembre 2011). Le résultat d'exploitation est positif de 316 millions d'euros (132 millions d'euros l'année précédente) grâce au troisième trimestre qui a enregistré un résultat d'exploitation de 453 millions d'euros.

### Exercice 2012

Sur l'année 2012, l'activité passage a connu un trafic en hausse de 2,1% pour des capacités en faible augmentation (+0,6%), permettant ainsi au coefficient d'occupation de gagner 1,2 point à 83,1%. Grâce à une hausse de 5,9% (+3,2% hors change) de la recette unitaire au SKO, le chiffre d'affaires s'est établi à 20,19 milliards d'euros (+6,6%) dont 19,26 milliards de chiffre d'affaires passage régulier (+6,6%) et 924 millions d'euros de recettes annexes (+10,5%). Après une augmentation de 785 millions d'euros de la facture carburant, le résultat d'exploitation est négatif de 235 millions d'euros (-404 millions d'euros au 31 décembre 2011).

### Chiffres clés par réseau

Au 31 décembre 12 mois	Destinations (Saison été)		Offre en SKO (En millions)		Trafic en PKT (En millions)		Taux d'occupation (En %)		Nbre de passagers (En milliers)		Chiffre d'affaires passage régulier (En millions d'euros)	
	2012	2011*	2012	2011*	2012	2011*	2012	2011*	2012	2011*	2012	2011*
	Europe	123	124	59 036	57 349	43 938	42 394	74,4	73,9	53 301	51 897	6 605
Amérique du Nord	24	24	57 156	60 368	50 548	51 949	88,4	86,1	7 255	7 402	3 631	3 349
Amérique Latine	11	11	28 159	24 495	24 771	21 385	88,0	87,3	2 353	2 262	1 616	1 364
Asie/Pacifique	25	25	60 519	58 789	51 947	50 175	85,8	85,3	5 971	5 856	3 441	3 150
Afrique/Moyen-Orient	54	54	35 388	35 925	28 527	28 234	80,6	78,6	5 137	5 163	2 567	2 408
Caraïbes-Océan Indien	16	16	29 040	30 654	24 155	25 208	83,2	82,2	3 325	3 474	1 401	1 406
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>254</b>	<b>269 299</b>	<b>267 578</b>	<b>223 887</b>	<b>219 346</b>	<b>83,1</b>	<b>82,0</b>	<b>77 448</b>	<b>76 053</b>	<b>19 262</b>	<b>18 071</b>

\* Après reclassement de l'activité loisirs de Martinair en passage

## Le réseau long-courrier

Comme en 2011, avec une flotte de 167 avions en opération, le groupe a transporté 24,1 millions de passagers sur le réseau long-courrier vers 130 destinations (saison été : avril-octobre 2012) dans 69 pays. Le double *hub* (Paris et Amsterdam) donne accès aux destinations opérées par l'une ou l'autre compagnie. Sur les destinations communes, il permet un large éventail d'horaires pour le passager en correspondance qui a le choix de passer par Paris ou par Amsterdam. Le poids du long-courrier est resté stable sur l'année précédente. Il représente 80% du trafic et 78% des capacités. Le trafic a augmenté de 1,7% pour des capacités stables ; le coefficient d'occupation a gagné 1,4 point à 85,6%.

La quote-part du long-courrier dans le chiffre d'affaires passage régulier total est 66%, soit une augmentation de 1,1 point par rapport à 2011. Il s'est établi à 12,66 milliards d'euros (+8,4% après un effet de change favorable de 3,2%). La recette unitaire au SKO est en forte augmentation (+8,4%) tant en classe avant (+10,2%) qu'en classe arrière (+8,4%).

Le poids respectif de chaque réseau long-courrier n'a pas évolué significativement par rapport à l'exercice précédent.

Le marché **Amérique du Nord et Amérique Latine** reste le premier réseau du groupe tant en termes de trafic (34%) que de capacité (32%). 9,7 millions de passagers (+0,5%) ont emprunté les 35 destinations vers 10 pays et ont généré un chiffre d'affaires de 5,25 milliards d'euros (+11,3% après un effet change favorable de 3,9%). Sa quote-part dans le chiffre d'affaires total passage régulier a progressé d'un point à 27%. Le trafic a progressé de 2,7% alors que la hausse des capacités a été limitée à 0,5%, traduisant une situation très différente entre les deux marchés.

- \* Sur l'Amérique du Nord, dans le cadre de la joint-venture avec Delta, il a été décidé une baisse des capacités pour faire face à une demande moins dynamique. Le groupe Air France-KLM a ainsi baissé ses capacités de 5,3%. Avec une baisse du trafic limitée à 2,7% et un coefficient d'occupation en amélioration de 2,4 points à 88,4%, la recette unitaire au SKO a progressé 14,5% ou 10,4% hors change.
- \* Sur l'Amérique Latine, le trafic (+15,8%) a suivi les capacités (+15,0%), amenant une hausse de 0,7 point du coefficient d'occupation à 88,0%. Malgré cette forte hausse des capacités, la recette unitaire au SKO a bien résisté (+2,9% et -1,3% hors change).

Le réseau **Asie/Pacifique** est le deuxième réseau du groupe avec 23% du trafic et 22% des capacités comme en 2011. Le groupe a transporté près de 6,0 millions de passagers (+2,0%) vers 25 destinations dans 11 pays. Le Japon, qui avait été très affecté par le tremblement de terre suivi du tsunami en mars 2011, a retrouvé son niveau d'activité d'avant la crise. Le trafic a progressé de 3,5%, les capacités de 2,9%, le coefficient d'occupation d'un demi-point à 85,8% et la recette unitaire au SKO de 5,9% (+1,8% hors change). Le chiffre d'affaires de ce réseau s'est établi à 3,44 milliards d'euros (+9,2% après un effet change favorable de 4,1%). Il représente 18% du chiffre d'affaires total passage régulier, comme l'année précédente.

Avec 54 destinations dans 40 pays, le réseau **Afrique/Moyen-Orient** est le troisième réseau long-courrier du groupe. Si le réseau Afrique s'est redressé, le réseau Moyen-Orient continue de souffrir de l'instabilité politique d'une partie de la région. De ce fait, les capacités sur ce réseau ont baissé de 1,5%. Grâce à l'Afrique, le trafic est en hausse de 1,0% et le coefficient d'occupation a gagné 2 points à 80,6%. La recette unitaire au SKO est restée bien orientée (+8,1% et 5,7% hors change). Le groupe a transporté 5,1 millions de passagers (-0,5%) réalisant un chiffre d'affaires de 2,57 milliards d'euros, en hausse de 6,6% après un effet de change favorable de 2,3%. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires total passage régulier est stable à 13%.

Le réseau **Caraïbes et Océan Indien** offre 16 destinations dans cinq pays visités par 3,3 millions de passagers (-4,3%). Après une forte hausse des capacités en 2011, le groupe a décidé une baisse de 5,3% en 2012. En conséquence, le trafic a diminué de 4,2%, permettant au coefficient d'occupation de s'améliorer de près d'un point à 83,2%. La recette unitaire au SKO a progressé de 6,2% et de 5,4% hors change permettant ainsi au chiffre d'affaires de rester stable à 1,40 milliard d'euros malgré la forte baisse des capacités. Sa quote-part dans le chiffre d'affaires total passage régulier a baissé d'un point à 7%.

## Le réseau moyen-courrier

Le réseau moyen-courrier est le troisième réseau du groupe avec 20% du trafic et 22% des capacités, en légère progression par rapport à 2011. Il inclut l'Europe dont la France et l'Afrique du Nord et offre 124 destinations dans 36 pays (saison été : avril-octobre 2012). Ce réseau relie principalement l'Europe au reste du monde grâce aux deux *hubs* du groupe. Le marché domestique français est principalement concentré au départ d'Orly avec La Navette qui relie Paris aux principales capitales régionales françaises. Les filiales régionales du groupe, Brit Air, Régional, CityJet, VLM et KLM Cityhopper participent à l'activité moyen-courrier soit en reliant des villes secondaires françaises et européennes, soit en offrant une desserte intra-domestique. Les compagnies régionales du groupe Air France ont fortement baissé leurs capacités (-21%) avant la réorganisation de ce pôle mise en œuvre depuis le début de 2013. En revanche, après Marseille en 2011, le groupe a ouvert sa deuxième base de province à Nice et sa troisième à Toulouse en 2012 contribuant ainsi à l'augmentation des capacités. En effet, celles-ci ont augmenté de 2,9% sur l'exercice sur l'exercice ; le trafic ayant progressé de 3,6%, le coefficient d'occupation s'est amélioré de 0,5 point à 74,4%.

Avec une flotte de 352 avions en opération dont 166 avions régionaux, le groupe a transporté 53,3 millions de passagers (+2,7%) pour un chiffre d'affaires passage régulier d'un montant de 6,61 milliards d'euros (+3,3%). Ce réseau représente 34% du chiffre d'affaires total passage régulier (-1 point par rapport à 2011).

Le niveau de la recette unitaire au SKO (+0,3% et -1,3% hors change) ne s'est pas redressé au cours de l'exercice. La faiblesse de l'économie française et le lancement difficile des bases de province ont pesé sur le résultat du moyen-courrier qui passe de -700

millions d'euros en 2011 à -800 millions d'euros au 31 décembre 2012. (Voir la section 2.3 La stratégie – projet de restructuration du moyen-courrier ci-dessus).

### Chiffres clés de l'activité passage

<b>Exercice 12 mois au</b>	<b>31 décembre 2012</b>	<b>31 décembre 2011*</b> <b>(pro forma)</b>	<b>31 décembre 2011</b> <b>(pro forma publié)</b>
Nombre de passagers <i>(en milliers)</i>	77 448	76 053	75 781
Capacités <i>(en millions de SKO)</i>	269 299	267 578	264 897
Trafic <i>(en millions de PKT)</i>	223 887	219 346	248 532
Coefficient d'occupation	83,1%	82,0%	82,0%
Chiffre d'affaires total passage <i>(en M€)</i>	20 186	18 941	18 834
Chiffre d'affaires passage régulier <i>(en M€)</i>	19 262	18 071	17 998
Recette unitaire en SKO <i>(en cts d'€)</i>	7,15	6,75	6,80
Recette unitaire au PKT <i>(en cts d'€)</i>	8,60	8,24	8,29
Coût unitaire au SKO <i>(en cts d'€)</i>	7,24	6,90	6,86
Résultat d'exploitation <i>(en M€)</i>	(235)	(404)	(375)

\* Après reclassement de l'activité loisirs de Martinair en passage

Pour l'exercice 2012, la recette unitaire au SKO (siège kilomètre offert) est en hausse de 5,9% et de 3,2% à change constant. La recette unitaire au PKT (passager-kilomètre transporté) est en hausse de 4,4% et de 1,7% à change constant. Le coût unitaire au SKO est en hausse de 4,9% mais est en baisse de 0,3% à change et prix du carburant constants.

## 2.5 L'activité cargo

L'activité de l'exercice 2012 est comparée aux mêmes périodes de l'exercice 2011.

Deuxième métier du groupe Air France-KLM, l'activité cargo représente environ 12% du chiffre d'affaires du groupe.

Le marché du cargo aérien a décliné pour la deuxième année consécutive avec une baisse 1,5% en 2012 après celle de 0,6% en 2011. Cette activité souffre de la faiblesse du commerce mondial ainsi que des changements dans le type de produits échangés. L'expansion des économies émergentes ont stimulé la demande pour les produits en vrac transportés par mer alors que la faiblesse des pays occidentaux a pesé sur la demande de biens de consommation à forte valeur ajoutée transportés par avion. Les capacités des compagnies membres de IATA n'ont augmenté que de 0,2% sur l'année et le taux de remplissage était de 45,2%. Les opérateurs européens ont vu la demande baisser de 2,9% et leur taux de remplissage tomber à 47,2% (source : IATA 31 janvier 2013).

Dans cet environnement très dégradé, le groupe a transporté 1,4 million de tonnes (-5,7%) pour un chiffre d'affaires de 3,06 milliards d'euros. La faiblesse de la demande a pesé sur les recettes unitaires à la tonne offerte (RTKO) comme à la tonne transportée (RTKT). Leur niveau n'a pas permis de compenser la hausse de la facture pétrolière. Le résultat d'exploitation est négatif de 222 millions d'euros.

### Premier semestre (janvier-juin 2012)

Au cours de ce premier semestre, le groupe a réduit les capacités cargo (-2,5%), notamment les avions tout cargo, mais cela n'a pas été suffisant pour compenser celle du trafic (-6,5%). Le coefficient de remplissage a perdu 2,8 points à 64,5%. Le groupe a transporté 0,68 million de tonnes (-6,3%). Si le groupe a réussi à protéger la recette unitaire à la TKT qui progresse de 1,6% (-1,4% hors change), le manque de volumes a pénalisé la recette unitaire à la TKO qui baisse de 2,5% (-5,4% hors change). Le chiffre d'affaires recule de 3,8% à 1,51 milliard d'euros et le résultat d'exploitation est négatif de 130 millions d'euros (-23 millions d'euros au 30 juin 2011).

### Second semestre (juillet-décembre 2012)

La fin du second semestre se caractérise normalement par une forte activité liée aux fêtes. Or depuis deux ans, le dernier trimestre de l'année n'a pas enregistré de rebond de l'activité mais en revanche, sa performance opérationnelle s'est améliorée par rapport au premier semestre. Sur les six mois, le trafic est en baisse de 6,2% pour des capacités en diminution de 4,5%. Le coefficient d'occupation recule de 1,1 point à 64,4%. La recette unitaire à la TKO augmente de 2,5% après un effet de change favorable de 4,6%. Le chiffre d'affaires s'établit à 1,55 milliard d'euros (-1,7%) et le résultat d'exploitation est négatif de 92 millions d'euros (-37 millions d'euros au second semestre 2011).

### Exercice 2012

Sur l'exercice 2012, les capacités et le trafic ont baissé respectivement de 3,5% et de 6,3%, amenant un recul de 1,9 point du coefficient de remplissage à 64,5%. Si la recette unitaire à la TKT a plutôt bien résisté (+3,0% et -0,9% hors change), la recette unitaire à la TKO est stable (-3,8% hors change). Ces niveaux de recettes unitaires n'ont pas été suffisants pour compenser la hausse de 122 millions d'euros de la facture pétrolière. En effet, le chiffre d'affaires baisse de 2,7% à 3,06 milliards d'euros et le résultat d'exploitation est négatif de 222 millions d'euros (-60 millions d'euros au 31 décembre 2011).

### Chiffres clés par réseau

Au 31 décembre 12 mois	Offre en TKO (En millions)		Trafic en TKT (En millions)		Taux de remplissage (En %)		Nbre de tonnes (En milliers)		Chiffre d'affaires transport de fret (En millions d'euros)	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Europe	533	555	69	80	12,9	14,5	49	55	54	56
Amérique du Nord et Amérique latine	6 597	6 591	4 229	4 495	64,1	68,2	519	557	1 168	1 191
Asie/Pacifique	5 387	5 988	4 197	4 557	77,9	76,1	489	521	899	975
Afrique/Moyen-Orient	2 742	2 777	1 636	1 718	59,7	61,9	268	276	603	603
Caraïbes/Océan Indien	1 150	1 100	446	443	38,8	40,3	58	58	148	152
<b>Total</b>	<b>16 409</b>	<b>17 011</b>	<b>10 577</b>	<b>11 294</b>	<b>64,5</b>	<b>66,4</b>	<b>1 383</b>	<b>1 467</b>	<b>2 872</b>	<b>2 977</b>

Le réseau **Amériques** est le premier réseau cargo du groupe avec 40% des capacités, du trafic et du chiffre d'affaires transport de fret. Sur l'année, le trafic est en baisse de 5,9% pour des capacités stables (+0,1%). Le coefficient de remplissage a reculé de 4,1 points à 64,1%. Le groupe a transporté 519 000 tonnes (+0,9%). Le chiffre d'affaires s'est établi à de 1,17 milliard d'euros (-1,9%).

Le réseau **Asie** représente 33% des capacités et 40% du trafic. Malgré une baisse des capacités tant des européens que des compagnies asiatiques, l'activité cargo entre l'Europe et l'Asie a souffert du ralentissement de l'économie européenne. Pour sa part, le groupe a fortement baissé les capacités (-10,0%), particulièrement au départ de Hong-Kong. Le trafic a également baissé mais moins que les capacités (-7,9%) permettant ainsi au coefficient de remplissage de gagner 1,8 point à 77,9%. Le groupe a transporté 489 000 tonnes pour un chiffre d'affaires de 899 millions d'euros (-7,8%).

Le réseau **Afrique et Moyen-Orient** est le troisième réseau du groupe, avec 15% des capacités et 17% du trafic. Les différentes crises politiques continuent de peser sur l'activité. Le trafic est en baisse de 4,8% et les capacités de 1,3%. Le coefficient de remplissage perd 2,2 points à 59,7%. Le tonnage transporté s'élève à 268 000 tonnes (-2,9%). Le chiffre d'affaires est stable à 603 millions d'euros.

Le réseau **Caraïbes et Océan Indien** a enregistré une hausse du trafic et des capacités respectivement de 0,7% et 4,5%. Le coefficient de remplissage recule de 1,5 point à 38,8%. Avec 57 000 tonnes transportées, le chiffre d'affaires s'élève à 148 millions d'euros (-2,6%).

### Chiffres clés de l'activité cargo

Exercice 12 mois au	31 décembre 2012	31 décembre 2011 (pro forma)
Tonnage transporté (en milliers)	1 383	1 467
Capacité (en milliers de TKO)	16 409	17 011
Trafic (en milliers de TKT)	10 577	11 294
Coefficient de remplissage	64,5%	66,4%
Chiffre d'affaires total cargo(en M€)	3 057	3 143
Chiffre d'affaires transport de fret (en M€)	2 872	2 977
Recette unitaire à la TKO (en cts d'€)	17,50	17,50
Recette unitaire à la TKT (en cts d'€)	27,15	26,37
Coût unitaire à la TKO (en cts d'€)	18,85	17,86
Résultat d'exploitation (en M€)	(222)	(60)

Pour l'exercice 2012, la recette à la TKO (tonne kilomètre offerte) est stable et baisse de 3,8% à change constant. La recette unitaire à la TKT (tonne kilomètre transportée) est en hausse de 3,0% et en baisse de 0,9% à change constant. Le coût unitaire à la TKO est en hausse de 5,6% mais en baisse de 1,2% à change et prix du pétrole constants.

## 2.6 L'activité maintenance

L'activité de l'exercice 2012 est comparée à la même période de l'exercice 2011.

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM avec un chiffre d'affaires tiers de l'ordre de 4 à 5% du chiffre d'affaires du groupe. Ce chiffre d'affaires réalisé avec des clients externes représente environ un tiers du chiffre d'affaires total de cette activité.

Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires total de 3,13 milliards d'euros (+1%) dont 1,10 milliard d'euros avec les clients externes. La hausse du chiffre d'affaires a été limitée par un effet change dollar défavorable. Le résultat d'exploitation s'élève à 145 millions d'euros contre 110 millions d'euros au 31 décembre 2011 après 23 millions de charges complémentaires liées à une grève de la maintenance en ligne. Les activités moteurs et équipements ont fortement amélioré leur rentabilité par rapport à 2011. L'activité grand entretien reste négative mais sans dégradation par rapport à l'année dernière.

### Chiffres clés de l'activité maintenance

<b>Exercice 12 mois au</b>	<b>31 décembre 2012</b>	<b>31 décembre 2011 (pro forma)</b>
Chiffre d'affaires total (en M€)	3 134	3 112
Chiffre d'affaires externe (en M€)	1 096	1 040
Résultat d'exploitation (en M€)	145	110

## 2.7 Les autres activités

L'activité de l'exercice 2012 est comparée à la même période de l'exercice 2011.

Les principales activités de ce secteur sont l'activité *catering* et l'activité loisirs. L'activité loisirs de Martinair ayant été reclassée dans l'activité passage de KLM en novembre 2011, l'année 2011 a été retraitée pour faciliter les comparaisons.

Le chiffre d'affaires total de ces autres activités s'établit à 1,29 milliard d'euros (+3,4% par rapport au 31 décembre 2011 retraité). Le résultat d'exploitation s'élève à 12 millions d'euros contre un résultat à l'équilibre au 31 décembre 2011 retraité.

### Activité loisirs

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, l'activité loisirs est uniquement opérée par Transavia. L'exercice 2011 a été retraité en conséquence.

Avec une flotte de 39 avions (38 avions un an plus tôt), Transavia a généré un chiffre d'affaires de 889 millions d'euros, en hausse de 8,9%. Au 31 décembre 2012, après une hausse de 62 millions d'euros de la facture carburant, le résultat d'exploitation est à l'équilibre (-1 million d'euros contre -5 millions d'euros au 31 décembre 2011).

### Chiffres clés de l'activité loisirs

Exercice 12 mois au	31 décembre 2012	31 décembre 2011* (pro forma)	31 décembre 2011 (pro forma publié)
Capacités (en millions de SKO)	17 683	17 105	19 799
Trafic (en millions de PKT)	15 406	14 794	16 965
Coefficient d'occupation	87,1%	86,5%	85,7%
Chiffre d'affaires total passage (en M€)	889	816	911
Chiffre d'affaires passage régulier (en M€)	851	784	878
Recette unitaire en SKO (en cts d'€)	4,81	4,58	4,43
Recette unitaire au PKT (en cts d'€)	5,53	5,30	5,17
Coût unitaire au SKO (en cts d'€)	4,82	4,61	4,47
Résultat d'exploitation (en M€)	(1)	(5)	(33)

\* Après reclassement de l'activité loisirs de Martinair en passage

### Activité catering

L'activité *catering* a réalisé un chiffre d'affaires total de 928 millions d'euros dont 355 millions de chiffre d'affaires tiers (376 millions d'euros au 31 décembre 2011). Le résultat d'exploitation s'établit à 6 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre 25 millions d'euros un an plus tôt.

### Chiffres clés de l'activité catering

Exercice 12 mois au	31 décembre 2012	31 décembre 2011 (pro forma)
Chiffre d'affaires total (en M€)	928	955
Chiffre d'affaires externe (en M€)	355	376
Résultat d'exploitation (en M€)	6	25

## 2.8 La flotte

Les comparaisons sont faites sur une période de douze mois (1<sup>er</sup> janvier-31 décembre).

La flotte du groupe Air France-KLM au 31 décembre 2012 s'élève à 605 avions dont 573 avions en exploitation contre respectivement 609 et 586 avions au 31 décembre 2011.

La flotte principale en exploitation comprend 407 avions (413 avions au 31 décembre 2011). Elle se répartit en 167 avions long-courriers (167 au 31 décembre 2011), 15 avions cargo dont 6 chez Martinair et 225 avions moyen-courriers (229 au 31 décembre 2011) dont 39 avions dans la flotte du groupe Transavia (38 avions au 31 décembre 2011). La flotte régionale en exploitation comprend 166 avions (173 avions au 31 décembre 2011).

Au 31 décembre 2012, la flotte totale du groupe est détenue à hauteur de 40% en propriété (45% au 31 décembre 2011), de 22% en crédit-bail (19% au 31 décembre 2011) et de 38% en loyer opérationnel (36% au 31 décembre 2011). Les investissements aéronautiques (y compris avances sur commandes, pièces détachées et opérations d'entretien immobilisées) se sont élevés à 1,19 milliard d'euros (2,02 milliards d'euros au 31 décembre 2011) auxquels s'ajoute un montant de 175 millions d'euros correspondant à des transactions non monétaires (voir note 38.4 aux comptes consolidés). Les cessions aéronautiques se sont élevées à 705 millions d'euros dont 632 millions d'euros d'opérations de cessions-bails (1,15 milliard d'euros et 995 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2011).

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 décembre 2012 s'élève à 43 appareils dont 25 Boeing B787 pour des livraisons entre 2016 et 2026. Le nombre d'options s'élève à 63 (73 au 31 décembre 2011) dont 25 Boeing B787. La commande d'Airbus A350 est en cours de négociation avec Airbus et Rolls Royce et n'est pas donc pas prise compte au 31 décembre 2012.

Évolution du portefeuille de commandes du groupe Air France-KLM	31 décembre 2011	Livraisons au cours de la période	Nouvelles commandes	Conversion d'options	31 décembre 2012
Flotte principale	53	11	-	-	53
Flotte régionale	8	7	-	-	8
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>43</b>

Évolution du portefeuille d'options du groupe Air France-KLM	31 décembre 2011	Exercice au cours de la période	Options annulées ou expirées	Nouvelles options	31 décembre 2012
Flotte principale	52	-	10	-	42
Flotte régionale	21	-	-	-	21
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>63</b>

### 2.8.1 La flotte du groupe Air France

Les comparaisons sont faites sur une période de douze mois (1<sup>er</sup> janvier-31 décembre).

La flotte du groupe Air France totalise 396 avions au 31 décembre 2012 dont 257 avions dans la flotte principale et 139 avions dans les filiales. Les commandes fermes s'élèvent à 24 appareils dont 23 avions pour la compagnie Air France.

Les mouvements dans la flotte ont été les suivants.

	Flotte au 31 décembre 2011	Entrées* au cours de la période	Sorties au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2012
Flotte long-courrier	104	5	3	106
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia France)	156	2	6	152
Cargo	7	0	0	7
Flotte régionale	135	7	11	131
<b>Total</b>	<b>402</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>396</b>

\* Livraisons, location opérationnelle et location financement.

## La flotte de la compagnie Air France

La flotte d'Air France comprend 257 avions au 31 décembre 2012 dont 248 appareils en exploitation (259 et 254 respectivement au 31 décembre 2011). Elle compte 104 appareils long-courriers, 144 appareils moyen-courriers et 7 avions cargo. Au 31 décembre 2012, l'âge moyen était de 9,7 ans dont 9,2 ans pour la flotte long-courrier, 10,2 ans pour la flotte moyen-courrier et 7,4 ans pour la flotte cargo. Au 31 décembre 2011, l'âge moyen était de 9,3 ans dont 9,1 ans pour la flotte long-courrier, 9,6 ans pour la flotte moyen-courrier et 6,3 ans pour la flotte cargo.

La flotte est détenue à raison de 105 appareils en propriété (41%), 39 avions sont en location financière (15%) et 113 avions en location opérationnelle (44%).

Au cours de l'exercice 2012, la compagnie a reçu trois Boeing B777-300, deux Airbus A380 et deux Airbus A320. En parallèle, deux Boeing B747-400, un Airbus A340-300, quatre Airbus A 320 et deux Airbus A319-20 sont sortis. Les investissements aéronautiques (y compris les avances sur commandes, les pièces détachées et les opérations d'entretien immobilisées) sur l'exercice se sont élevés à 703 millions d'euros auxquels s'ajoutent 175 millions d'euros de transactions non monétaires et les cessions à 471 millions d'euros dont 444 millions d'euros de cessions-bails.

## La flotte des filiales régionales et Transavia

La flotte des filiales régionales est organisée autour de quatre familles : la famille Embraer chez Régional, la famille Bombardier chez Brit Air, la famille Fokker chez VLM et la flotte Avro chez CityJet. Au 31 décembre 2012, la flotte totale de ces quatre compagnies comprend 131 avions de 100 sièges ou moins dont 118 en exploitation. L'âge moyen de la flotte en exploitation au 31 décembre 2012 est de 10,8 ans : 7,8 ans pour la flotte de Brit Air, 8,7 ans pour celle de Régional, 13,9 ans pour celle de CityJet et 23 ans pour la flotte de VLM.

Au cours de l'année 2012, sept avions sont entrés dans la flotte régionale (cinq Embraer 170 chez Régional et deux CRJ 1000 chez Britair) et 11 avions sont sortis (quatre avions chez Brit Air et chez Régional, deux avions chez CityJet et un avion chez VLM). Les investissements aéronautiques (y compris les avances sur commandes, les pièces détachées et les opérations d'entretien immobilisées) se sont élevés à 30 millions d'euros pour l'exercice et les cessions à 9 millions d'euros.

81 appareils sont détenus en propriété (62%), 25 sont en crédit-bail (19%) et 25 sont en location opérationnelle (19%). Le carnet de commande au 31 décembre 2012 s'élève à un appareil en commande ferme.

La flotte de Transavia France comprend huit Boeing B 737-800, tous exploités et détenus en loyer opérationnel (huit appareils au 31 décembre 2011). L'âge moyen de cette flotte est de 7,4 ans.

## 2.8.2 La flotte du groupe KLM

Les comparaisons sont faites sur une période de douze mois (1<sup>er</sup> janvier-31 décembre).

Au 31 décembre 2012, la flotte du groupe KLM totalise 209 avions (207 avions au 31 décembre 2011) dont 160 dans la flotte principale et 49 dans la flotte régionale. Les commandes fermes de 19 appareils sont toutes pour KLM.

Flotte du groupe KLM	Flotte au 31 décembre 2011	Entrées* au cours de la période	Sorties au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2012
Flotte long-courrier	63	5	2	66
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia Pays-Bas)	81	2	3	80
Cargo (y compris Martinair)	15	-	1	14
Flotte régionale	48	5	4	49
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>209</b>

\* Livraisons, location opérationnelle et location financement.

## La flotte de la compagnie KLM

La flotte KLM comprend 119 avions dont 114 en exploitation. Elle se répartit en 66 avions long-courriers, 4 avions cargo et 49 avions moyen-courriers. Au 31 décembre 2012, l'âge moyen de la flotte est de 9,5 ans dont 11,7 ans pour la flotte long-courrier, 6,7 ans pour la flotte moyen-courrier et 8,6 ans pour la flotte cargo. Au 31 décembre 2011, l'âge moyen de la flotte était de 9,2 ans, dont 11,9 ans pour la flotte long-courrier, 5,7 ans pour la flotte moyen-courrier et 7,5 ans pour la flotte cargo. Le mode de détention de la flotte est de 28 avions en pleine propriété (24%), 42 avions en crédit-bail (35%) et 49 avions en loyer opérationnel (41%).

Au cours de l'exercice, la compagnie a fait entrer deux Boeing B777-300 et trois Airbus A330-300 et a fait sortir deux MD11, un Boeing B737-400 et un Boeing B737-300. Les investissements aéronautiques sur l'exercice se sont élevés à 361 millions d'euros (y compris les avances sur commandes, les pièces détachées et les opérations d'entretien immobilisées) et les cessions à 75 millions d'euros dont 49 millions d'euros de cessions-bails.

## La flotte des filiales

### Autre flotte non régionale

La flotte de Transavia Pays-Bas comprend 31 appareils dont dix Boeing B737-700 et 21 Boeing B737-800. Ils sont financés en location financement (32%) et en loyer opérationnel (68%). L'âge moyen de la flotte est de 8,5 ans. Les cessions en crédit-bail se sont élevées à 36 millions d'euros.

Martinair dispose d'une flotte de 10 avions tout cargo dont six en exploitation compte tenu de la politique de réduction de capacités menée dans l'activité cargo. Trois avions sont en pleine propriété (30%), deux avions sont en crédit-bail (20%) et cinq avions en loyer opérationnel (50%). L'âge moyen de cette flotte est de 16,9 ans.

### Flotte régionale

La flotte de KLM Cityhopper comprend 49 avions dont 48 en exploitation au 31 décembre 2012 comme au 31 décembre 2011. Les avions de la flotte régionale en service ont un âge moyen de 10,4 ans. Les avions sont détenus à hauteur de 27 avions en pleine propriété (55%), de 13 avions en crédit-bail (27%) et de neuf avions en loyer opérationnel (18%). Les investissements (y compris les avances sur commandes, les pièces détachées et les opérations d'entretien immobilisées) se sont élevés à 99 millions d'euros et les cessions à 114 millions d'euros dont 103 millions de cessions-bails.

### Flotte Air France

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1
B747-400	3	-	1	+1	3	-3	7	-2	7	-2
B777-200/300	28	-1	9	+2	25	+2	62	+3	62	+3
A380-800	1	-1	3	+2	4	+1	8	+2	8	+2
A340-300	9	-1	3	+1	2	-1	14	-1	11	-4
A330-200	3	-	2	-	10	-	15	-	15	-
<b>Long-courrier</b>	<b>44</b>	<b>-3</b>	<b>18</b>	<b>+6</b>	<b>44</b>	<b>-1</b>	<b>106</b>	<b>+2</b>	<b>103</b>	<b>-1</b>
B747-400	2	-	-	-	3	-	5	-	3	-
B777-F Cargo	2	-	-	-	-	-	2	-	2	-
<b>Cargo</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>-</b>
A321	6	-5	6	+5	13	-	25	-	25	-
A320	20	-3	3	-	36	+1	59	-2	56	-3
A319	20	-1	5	+1	17	-2	42	-2	41	-2
A318	11	-2	7	+2	-	-	18	-	18	-
<b>Moyen-courrier</b>	<b>57</b>	<b>-11</b>	<b>21</b>	<b>+8</b>	<b>66</b>	<b>-1</b>	<b>144</b>	<b>-4</b>	<b>140</b>	<b>-5</b>
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>-14</b>	<b>39</b>	<b>+14</b>	<b>113</b>	<b>-2</b>	<b>257</b>	<b>-2</b>	<b>248</b>	<b>-6</b>

### Flotte régionale

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1
<b>Brit Air</b>										
Canadair Jet 1000	13	+2	-	-	-	-	13	+2	13	+2
Canadair Jet 700	6	-	9	-	-	-	15	-	15	-
Canadair Jet 100	12	-	1	-	-	-	13	-	9	-4
F100-100	-	-3	-	-	-	-1	-	-4	-	-
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>-1</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-1</b>	<b>41</b>	<b>-2</b>	<b>37</b>	<b>-2</b>
<b>CityJet</b>										
AVRO RJ 85	11	-2	-	-	11	-	22	-2	19	-2
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>-2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>22</b>	<b>-2</b>	<b>19</b>	<b>-2</b>
<b>Régional</b>										
EMB190	4	-	-	-	6	-	10	-	10	-

Type d'appareil	Loyers									
	Propriété		Crédit-bail		opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1
EMB170	8	-	2	-	6	+5	16	+5	16	+6
EMB145-EP/MP	11	+1	11	-1	1	-3	23	-3	23	-3
EMB135-ER	4	-	2	-1	-	-	6	-1	-	-4
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>+1</b>	<b>15</b>	<b>-2</b>	<b>13</b>	<b>+2</b>	<b>55</b>	<b>+1</b>	<b>49</b>	<b>-1</b>
<b>VLM Airlines</b>										
Fokker 50	12	-	-	-	1	-1	13	-1	13	-1
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>13</b>	<b>-1</b>	<b>13</b>	<b>-1</b>
<b>Total régionales</b>	<b>81</b>	<b>-2</b>	<b>25</b>	<b>-2</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>131</b>	<b>-4</b>	<b>118</b>	<b>-7</b>

## Autre flotte

Type d'appareil	Loyers									
	Propriété		Crédit-bail		opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1
<b>Transavia France</b>										
B737-800	-	-	-	-	8	-	8	-	8	-
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>-</b>
<b>Total groupe</b>										
<b>Air France</b>	<b>186</b>	<b>-16</b>	<b>64</b>	<b>+12</b>	<b>146</b>	<b>-2</b>	<b>396</b>	<b>-6</b>	<b>374</b>	<b>-13</b>

## Flotte KLM

Type d'appareil	Loyers									
	Propriété		Crédit-bail		opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1
B747-400	13	-	4	-	5	-	22	-	22	-
B777-300	-	-	7	+2	-	-	7	+2	7	+2
B777-200	-	-	6	-	9	-	15	-	15	-
MD11	7	-1	1	-1	-	-	8	-2	6	-4
A330-200	-	-	6	-	5	-	11	-	11	-
<b>Long-courrier</b>	<b>20</b>	<b>-1</b>	<b>24</b>	<b>+1</b>	<b>22</b>	<b>+3</b>	<b>66</b>	<b>+3</b>	<b>64</b>	<b>+1</b>
B747-400	-	-	3	-	1	-	4	-	4	-
<b>Cargo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>
B737-900	1	+1	1	-1	3	-	5	-	5	-
B737-800	4	-6	6	+3	13	+3	23	-	23	-
B737-700	-	-	8	-	10	-	18	-	18	-
B737-400	3	-1	-	-	-	-	3	-1	-	-
B737-300	-	-1	-	-	-	-	-	-1	-	-
<b>Moyen-courrier</b>	<b>8</b>	<b>-7</b>	<b>15</b>	<b>+2</b>	<b>26</b>	<b>+3</b>	<b>49</b>	<b>-2</b>	<b>46</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>-8</b>	<b>42</b>	<b>+3</b>	<b>49</b>	<b>+6</b>	<b>119</b>	<b>+1</b>	<b>114</b>	<b>+1</b>

## Flotte régionale

Type d'appareil	Loyers									
	Propriété		Crédit-bail		opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1
<b>KLM Cityhopper</b>										
F100	1	-4	-	-	-	-	1	-4	-	-5

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1
	F70	26	+3	-	-3	-	-	26	-	26
EMB 190	-	-	13	-	9	+5	22	+5	22	+5
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>-1</b>	<b>13</b>	<b>-3</b>	<b>9</b>	<b>+5</b>	<b>49</b>	<b>+1</b>	<b>48</b>	<b>-</b>

### Autre flotte

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1
	<i>Transavia Netherlands</i>									
B737-800	-	-2	5	+2	16	+1	21	+1	21	+1
B737-700	-	-	5	-	5	-	10	-	10	-
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-2</b>	<b>10</b>	<b>+2</b>	<b>21</b>	<b>+1</b>	<b>31</b>	<b>+1</b>	<b>31</b>	<b>+1</b>
<i>Martinair</i>										
B747-400 BCF	-	-	-	-	3	-1	3	-1	0	-1
MD-11-CF	3	-	-	-	1	-	4	-	4	-
MD-11-F	-	-	2	-	1	-	3	-	2	-1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>-1</b>	<b>10</b>	<b>-1</b>	<b>6</b>	<b>-2</b>
<b>Total autre flotte</b>	<b>3</b>	<b>-2</b>	<b>12</b>	<b>+2</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>41</b>	<b>-</b>	<b>37</b>	<b>-1</b>
<b>Total groupe KLM</b>	<b>58</b>	<b>-11</b>	<b>67</b>	<b>+2</b>	<b>84</b>	<b>+11</b>	<b>209</b>	<b>+2</b>	<b>199</b>	<b>-</b>

### Flotte du groupe Air France-KLM

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Loyers opérationnels		Total		En exploitation	
	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1	31/12/2012	Var/n-1
	<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>-27</b>	<b>131</b>	<b>+14</b>	<b>230</b>	<b>+9</b>	<b>605</b>	<b>-4</b>	<b>573</b>

## 2.9 Les faits marquants du début de l'exercice 2013

Les deux principaux faits marquants du début de l'exercice 2013 sont les suivants :

- Le 14 février 2013, Air France-KLM a accepté de participer, de concert avec les autres actionnaires, au prêt d'actionnaires convertible de 150 millions d'euros en faveur d'Alitalia, à hauteur de sa participation au capital de la compagnie italienne.
- Le 20 février, Air France a signé avec les 3 syndicats représentatifs des PNC un relevé de décisions permettant la rédaction d'un nouvel accord collectif organisant les gains de productivité nécessaires dans le cadre du plan Transform 2015. D'ici au 14 mars, les trois syndicats vont consulter leurs adhérents sur le contenu de cet accord.

# 3 Risques et gestion des risques

## 3.1 Système de gestion des risques

Le groupe Air France-KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et à la conduite d'une entreprise et en conséquence, a mis en place un système d'identification et de surveillance des risques. Une carte des risques stratégiques et une carte des risques opérationnels ont été établies par l'ensemble des entités concernées sous la conduite de l'audit interne. Ces cartes de risques sont régulièrement actualisées et consolidées par filiale (Air France et KLM) et pour le groupe Air France-KLM. Les risques de marché (carburant, change et taux) sont pilotés par le Risk Management Committee (*Voir gestion des risques de marché*). Chaque entité du groupe actualise tous les trois mois, le périmètre de ses risques opérationnels majeurs y compris les risques de marché, en indiquant le risque lui-même, sa probabilité d'occurrence et son impact financier potentiel. Ceux-ci sont discutés au sein des équipes de direction propriétaires des risques. Tant les risques transversaux qui peuvent affecter l'ensemble du groupe que ceux spécifiques à chaque entité font l'objet d'un *reporting*. Pour chacun des risques, les responsables concernés au niveau de la Direction générale ont la responsabilité de réviser les actions mises en œuvre pour maîtriser ces risques. Sur une base trimestrielle, l'audit interne présente au Comité exécutif et au Comité d'audit les risques opérationnels et de marché les plus importants, ainsi que les actions visant à les maîtriser. Dans le cadre du dispositif d'élaboration de la stratégie du groupe Air France-KLM (*Group Strategic Framework*), la Direction évalue les risques stratégiques (compétition, croissance économique...) et détermine les plans d'action qui y sont associés. Ces risques et plans d'action sont présentés et discutés une fois par an lors de la séance du Conseil d'administration consacrée à la stratégie du groupe.



Le processus de management des risques est en accord avec les dispositions réglementaires internationales, parmi lesquelles la 8e Directive européenne.

## 3.2 Facteurs de risques et management des risques

### 3.2.1 Risques liés à l'activité de transporteur aérien

#### Situation du marché aérien et à la concurrence des autres transporteurs aériens et des transporteurs ferroviaires

Si la prévision de croissance de la demande de transport aérien reste bien orientée (+ 150% dans les vingt prochaines années), le doublement de la flotte d'ici 2030 (*source Boeing Current market outlook 2011*) pourrait créer une situation de surcapacité et entraîner une pression sur les recettes unitaires.

L'industrie du transport aérien est extrêmement concurrentielle. La libéralisation du marché européen le 1<sup>er</sup> avril 1997 et la concurrence accrue entre les transporteurs ont entraîné une baisse des tarifs. Par ailleurs, dans le cadre de l'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis, les compagnies européennes sont ainsi autorisées à opérer des vols vers les États-Unis à partir de n'importe quel aéroport européen. Cet accord a ouvert la possibilité d'un développement de la concurrence à CDG et à Schiphol mais a également permis à Air France et KLM d'élargir leurs réseaux et de renforcer la coopération au sein de l'alliance SkyTeam dans le cadre notamment de la mise en œuvre d'une *joint-venture* transatlantique avec leurs partenaires Delta et Alitalia.

Concernant le court et le moyen-courrier, à partir de ou vers la France, les Pays-Bas et d'autres pays européens, le groupe est en concurrence avec des moyens de transport alternatifs. En particulier le TGV français concurrence directement la Navette Air France pour le transport entre Paris et les grandes villes françaises de province. Le train Eurostar concurrence directement les vols d'Air France et de KLM vers Londres. Une extension des réseaux des trains à grande vitesse en Europe est susceptible d'avoir un effet négatif sur l'activité et les résultats économiques du groupe. Air France et KLM sont également concurrencées par des compagnies *low-cost* sur une partie du trafic européen de point à point et, entre l'Europe et l'Asie, par les compagnies du Golfe qui obtiennent des nouveaux droits de trafic auprès des gouvernements européens.

Pour répondre à cette concurrence, le groupe a lancé la restructuration de son activité moyen-courrier. En long-courrier, le groupe développe ses partenariats et vient, par exemple, de signer un accord de partage de code avec la compagnie du Golfe Etihad (*voir également la section 2.3 – La Stratégie, page 45*).

#### Caractère saisonnier de l'activité

L'industrie aérienne est saisonnière, avec une demande plus faible et différente et une plus forte probabilité de risques opérationnels liés aux intempéries durant les mois d'hiver. Les résultats d'exploitation des deux semestres ne sont pas comparables.

#### Caractère cyclique de l'industrie du transport aérien

Les conditions économiques locales, régionales et internationales peuvent avoir un impact sur les activités du groupe et donc sur les résultats financiers. En effet, les périodes de crise ou d'après-crise, comme celle traversée actuellement avec un environnement économique instable, sont susceptibles d'affecter la demande de transport, tant au niveau tourisme qu'au niveau affaires. En outre, durant de telles périodes, le groupe pourrait devoir accepter la réception de nouveaux avions ou être dans l'incapacité de céder des avions inutilisés en des termes financiers acceptables (*voir également la section 2.8 – La flotte, page 56*).

#### Attentats, menaces d'attentats, instabilité géopolitique, épidémies ou menaces d'épidémies

Les attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis ont eu un effet important sur le transport aérien. Les compagnies aériennes ont connu des baisses de recettes et des hausses de coûts liées notamment à la baisse de la demande, aux assurances, à la sûreté. Certains avions ont également enregistré une baisse de leur valeur. Le phénomène de la pneumopathie atypique a entraîné une baisse importante du trafic aérien et des recettes générées en Asie. En 2011, la situation géopolitique résultant des désastres naturels intervenus au Japon et des événements politiques (pays arabes et africains), a fortement impacté l'activité à destination de ces régions.

- En matière de sûreté, les compagnies du groupe se conforment aux réglementations européennes et internationales et rendent compte régulièrement aux autorités compétentes des mesures et des dispositifs mis en œuvre.
- Par ailleurs, le groupe a développé des plans d'urgence et d'adaptation conjoncturelle pour répondre efficacement aux diverses situations de caractère épidémique, géopolitique ou d'autre nature qui peuvent apparaître. L'objectif de ces plans est de protéger efficacement les passagers et le personnel, de permettre la poursuite des opérations et la continuité du service et d'assurer ainsi la pérennité des entreprises du groupe. Ces plans sont ajustés en permanence sur la base des enseignements tirés des événements vécus.

La survenance d'instabilités politiques, d'attentats, de menaces d'attentat ou d'actions militaires, tout comme l'existence d'une épidémie ou la perception d'une épidémie (exemple, la grippe A), pourraient avoir un effet négatif tant sur le trafic passager du groupe, et donc ses recettes, que sur le niveau des charges opérationnelles.

Le groupe ne dispose pas de couvertures de pertes d'exploitation pour le transport aérien mais il est assuré au niveau des conséquences d'un attentat contre un de ses avions (*voir également la section 3.2.4 – Risques d'assurance, page 70*).

## Evolution des réglementations et législations internationales, nationales ou régionales

Les activités de transport aérien restent largement réglementées notamment dans les domaines de l'allocation de droits de trafic pour des services extra-communautaires ou encore des conditions relatives à l'exploitation (sécurité, bruit des avions, émissions de CO<sub>2</sub>, accès aux aéroports et allocation des créneaux horaires). Dans ce contexte, les institutions communautaires décident notamment de règlements qui peuvent être contraignants pour les compagnies aériennes et sont susceptibles d'avoir des impacts organisationnels et/ou financiers significatifs. La Commission européenne a publié son livre blanc intitulé « Mise en œuvre d'un marché unique du transport en Europe ». L'accent est mis dans ce document sur la nécessité de réduire l'impact du secteur des transports sur l'environnement tout en ne limitant pas inutilement son développement. Sur le fond, la principale mesure positive est la volonté de la Commission de se consacrer au développement des bio-carburants ainsi que la mise en œuvre du ciel unique européen. Pour autant, le livre blanc envisage également une taxe sur le transport aérien, l'introduction de la TVA sur les vols internationaux, un renforcement des initiatives dans le domaine du droit des passagers, une politique volontariste en faveur du développement du ferroviaire et une révision du règlement sur l'allocation des créneaux horaires sur les plates-formes européennes. L'évolution des réglementations et législations pourrait accroître les charges opérationnelles ou réduire les recettes du groupe.

Le groupe Air France-KLM défend activement ses positions auprès des gouvernements français et néerlandais et des institutions européennes directement ou au travers des instances de l'industrie comme l'*Association of European Airlines* (AEA) sur l'évolution des réglementations européennes et nationales d'une part, sur une attribution raisonnable et équilibrée de droits de trafic à des compagnies non européennes d'autre part.

### Risques de perte de créneaux horaires ou de nonaccès à des créneaux horaires

La desserte des grands aéroports européens, compte tenu de leur saturation, est subordonnée à l'obtention par tout transporteur aérien de créneaux horaires qui sont attribués dans les conditions définies par le Règlement n° 95/93 du Conseil des ministres de la Commission européenne du 18 janvier 1993. En application de ce texte, la série de créneaux horaires détenus par un transporteur aérien doit être utilisée à hauteur de 80% au moins sur la période pour laquelle ils ont été attribués. Les créneaux non utilisés sont perdus par ce transporteur et versés dans un pool. Le texte ne prévoit pas de dérogation à cette règle lorsque, par suite d'une chute brutale du trafic consécutive à des événements exceptionnels, les transporteurs aériens sont amenés à réduire sensiblement leur activité et à ne plus utiliser les créneaux à concurrence de 80% sur la période considérée. Cependant, la Commission européenne peut modifier le Règlement n° 95/93 pour déroger temporairement à la règle de la perte de créneaux inutilisés, comme récemment en 2009.

En 2010, les coordonnateurs européens ont accepté que la fermeture de l'espace aérien consécutive à l'éruption volcanique constitue – au titre du règlement communautaire – une circonstance exceptionnelle justifiant la non-application de la règle dite du « *use it or lose it* » sur les aéroports concernés.

Une perte de créneaux horaires ou le nonaccès 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.

De manière générale, le groupe gère ce risque à un niveau préventif et à un niveau opérationnel. Au niveau préventif, le groupe analyse deux mois avant le début d'une saison les allègements qu'il est amené à considérer pour des raisons commerciales (vacances, ponts ou jours fériés par exemple). En conséquence, il ne demande pas les créneaux horaires correspondants à ces vols afin d'éviter une sous-utilisation de ce portefeuille de créneaux horaires. Au niveau opérationnel, le groupe utilise des outils partagés par la cellule de régulation du programme et par le centre de contrôle des opérations qui alertent en cas de risque de sous-utilisation.

### Règles de compensation du consommateur

Au sein de l'Union européenne, les droits des passagers sont définis par le règlement 261/2004 entré en vigueur en 2005. Il s'applique à tous les vols – réguliers ou non – au départ d'un aéroport situé dans un État membre de l'Union européenne et détermine les règles européennes en matière d'indemnisation et d'assistance, en cas de refus d'embarquement, de retard important, d'annulation de vol ou de déclassé.

Un arrêt rendu par la Cour de justice européenne le 19 novembre 2009 (dit arrêt *Sturgeon*) prévoit que les passagers de vols retardés peuvent être assimilés aux passagers de vols annulés pour l'application du droit à l'indemnisation et qu'ils peuvent ainsi invoquer le droit à indemnisation prévu à l'article 7 de ce règlement lorsqu'ils atteignent leur destination finale 3 heures ou plus après l'heure d'arrivée initialement prévue.

La Cour de justice européenne, saisie par la Haute Cour britannique à la demande de IATA et de trois compagnies (British Airways, easyJet et TUI) contestant l'application de cet arrêt par les Autorités de l'Aviation Civile en Grande-Bretagne a confirmé l'arrêt dit « *Sturgeon* » en octobre 2012.

Depuis 2004, outre les décisions de la Cour de justice européenne, divers événements sont intervenus et ont eu un impact sur l'application de la réglementation. C'est notamment le cas de l'adoption de nouvelles réglementations régissant le droit des passagers dans d'autres modes de transport.

Certains événements ont mis en évidence la nécessité de limiter la responsabilité des transporteurs dans l'assistance et les soins dus aux passagers mais aussi le besoin de clarification de certaines de ces dispositions fondamentales en particulier celles relatives à la définition de circonstances dites « extraordinaires ».

Ainsi, conformément à sa volonté communiquée en avril 2011, la Commission a rédigé un projet de proposition de révision du Règlement, actuellement en consultation inter service, en vue d'une publication officielle fin février 2013<sup>†</sup>.

La recherche d'un meilleur équilibre entre l'économie du transport aérien européen et un renforcement de la protection des passagers, devrait en rester le principe fondateur. Cependant, lors du processus législatif, le texte pourrait être durci par le Parlement européen..

Ainsi, l'allongement des seuils de déclenchement des indemnisations ou la limitation de l'assistance due en certaines circonstances au passager pourraient ne pas être votés alors que l'obligation de créer des points d'information dotés d'un personnel dûment qualifié pour trouver une solution immédiate aux problèmes rencontrés par les passagers, la surveillance des sites internet pour mettre fin aux pratiques estimées déloyales, la publication de clauses jugées abusives ou la protection des passagers en cas de faillite d'une compagnie pourraient y être inclus.

Sur ce dernier point, des assurances existant déjà sur le marché pour couvrir ce risque, les compagnies aériennes et leurs associations représentatives sont favorables à toute mesure d'information incitant les passagers à y souscrire.

L'alourdissement constant des réglementations pesant sur les compagnies européennes, et seulement partiellement sur les compagnies des pays tiers, ne fait qu'accroître les distorsions de concurrence déjà existantes.

Au niveau américain, la réglementation sur l'amélioration de la protection des passagers des compagnies aériennes est entrée en vigueur le 23 août 2011, et ses stipulations sont désormais mises en application.

Elles ont majoritairement pour but de renforcer les contraintes de communication, notamment en matière de publicité tarifaire ou de politique bagage, mais portent également sur l'interdiction d'augmenter le prix du billet après son achat, sur la possibilité d'annuler gratuitement une réservation dans les premières 24 heures et sur la notification des changements de statut d'un vol ou sur la politique d'emport bagage lors de trajets assurés par plusieurs transporteurs et vendus en « Interlining<sup>‡</sup> ».

Le Ministère des transports américain (*Department Of Transport*) a par ailleurs publié le 26 septembre 2011 un avis supplémentaire de projet de réglementation (*Supplemental Notice of Proposed Rulemaking*), proposant de rendre les sites web destinés au public américain et les kiosques d'enregistrement aux Etats-Unis accessibles aux personnes handicapées.

Ces textes américains, visant à renforcer le droit des passagers, ne peuvent pas être comparés au règlement européen 261/2004 dont ils ne suivent pas la logique, y compris en matière de compensation. Ainsi, prévoient-ils d'indemniser les passagers involontairement débarqués en raison de la surréservation, proportionnellement au prix du billet et au retard final subi à l'arrivée. Seul le remboursement du billet est évoqué, en cas d'annulation ou de retard important d'un vol tandis que le règlement européen propose en cas d'annulation de vol ou de débarquement involontaire d'un passager, une indemnité forfaitaire déconnectée du prix du billet et de toute appréciation de retard à l'arrivée.

La réglementation américaine en matière de droit des passagers s'appliquant à l'ensemble des compagnies aériennes desservant le territoire des Etats-Unis et/ou commercialisant des services aériens de/vers les Etats-Unis, le groupe Air France-KLM est donc concerné par les nouvelles dispositions américaines.

L'association internationale des transporteurs aériens IATA a recensé dans une base de données une cinquantaine de réglementations nationales, destinée à mieux suivre leur évolution.

De manière générale, on observe une réglementation de sévérité croissante et, chaque pays ayant ses propres exigences concernant les droits des consommateurs, l'accumulation de dispositions particulièrement détaillées et exigeantes peuvent parfois se révéler contradictoires ou incohérentes. Cela augmente d'autant les obligations des compagnies aériennes, leurs coûts et les risques de procédure.

Le groupe se conforme aux réglementations en vigueur dans les pays qu'il dessert en matière d'assistance et de dédommagement des passagers. Toutefois, afin de contenir autant que possible dans des limites économiquement supportables les effets de ces réglementations, le groupe agit directement ou par l'intermédiaire des organisations professionnelles de l'industrie aérienne (IATA, AEA) envers les institutions européennes et nationales pour parvenir à des obligations raisonnables et ne créant pas de distorsion de concurrence (*voir également la section 6.7.2 – Législation européenne – Droits des passagers du Document de Référence 2011, p. 285*).

## Législation environnementale

Le transport aérien est soumis à de nombreuses législations en matière d'environnement. Celles-ci concernent notamment l'exposition au bruit, les émissions gazeuses, l'utilisation des substances dangereuses et le traitement des déchets et sites contaminés. Ainsi, au cours des dernières années, les autorités (nationales ou européennes) ont adopté diverses réglementations, notamment relatives à la nuisance sonore et à la performance des avions, qui mettent à la charge des transporteurs aériens des taxes et obligations de mise en conformité.

L'aviation est intégrée au système communautaire d'échange de quotas d'émissions (SCEQE ou EU-ETS) par la directive européenne n° 2008/101/CE du 19 novembre 2008. Sa mise en œuvre est effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012.

---

<sup>†</sup> Une proposition de révision a été soumise par la Commission européenne le 13 mars 2013.

<sup>‡</sup> L'interlining correspond à la vente entre compagnies aériennes.

Le principe du système européen de permis d'émissions consiste à fixer une enveloppe annuelle de quotas ou droits d'émettre du CO<sub>2</sub> (chiffre clé : une tonne de carburant brûlé = 3,15 tonnes de CO<sub>2</sub> émis). Chaque entreprise concernée se voit attribuer un nombre de quotas personnalisés (un quota correspond à une tonne de CO<sub>2</sub>). À la fin de chaque année, les entreprises devront restituer autant de quotas que de tonnes de CO<sub>2</sub> émises. En fonction de leurs émissions, elles pourront acheter des quotas ou en céder (quotas échangeables). Pour l'aviation, les quotas gratuits ont été distribués à chaque opérateur au prorata de leurs tonnes kilomètres transportées (TKT) produites en 2010. En 2010, pour la première fois, les opérateurs aériens ont ainsi dû déclarer leurs émissions de CO<sub>2</sub> ainsi que leurs données de trafic (tonnes kilomètres transportées). Sur la base de ces déclarations, le groupe Air France-KLM a obtenu près de 23 millions de quotas gratuits annuels pour la période de 2012 à 2020.

La directive européenne s'applique à toutes les compagnies européennes et non européennes se posant dans l'espace économique européen, ce qui a soulevé une violente opposition de la part des pays non européens et de leurs compagnies ressortissantes. Cette approche unilatérale est contestée par les pays tiers depuis l'origine. Cette situation conflictuelle a entretenu des incertitudes même après l'entrée en vigueur de la directive.

Cependant, en ligne avec les propositions pour une approche sectorielle globale portées par l'industrie du transport aérien, une réponse mondiale s'est dessinée sous l'égide des Nations Unies avec l'adoption d'une résolution de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale lors de son Assemblée en octobre 2010. L'OACI s'est engagée à présenter une approche globale pour le secteur de l'aviation à son Assemblée triennale à l'automne 2013. Un groupe de haut niveau de 17 représentants des Etats membres a été constitué début novembre 2012 afin d'en accélérer les travaux.

Considérant les progrès des négociations au sein de l'OACI et pour en favoriser la conclusion, l'Union Européenne a suspendu l'application de son système de permis d'émission de CO<sub>2</sub> pour les vols de et vers des aéroports non-européens pour l'année 2012, mais la Directive reste intégralement applicable pour 2013, en attendant l'issue de l'Assemblée de l'OACI en octobre 2013. En 2012, chaque opérateur a eu le choix de se mettre en conformité sur le périmètre initial ou sur le périmètre réduit aux vols intra-européens. Dans ce dernier cas, il devra d'une part prendre les quotas 2012 obtenus gratuitement au titre des activités intercontinentales et d'autre part restituer un nombre de permis équivalent aux émissions de ses vols intra-européens avant le 30 avril 2013 comme prévu. Air France-KLM a choisi de se mettre en conformité sur le moyen courrier et son exposition est ainsi réduite pour l'année 2012

En conséquence, le groupe Air France-KLM a passé une provision de 11 millions d'euros pour l'année 2012. Ce montant est lié à l'application du système de permis d'émission aux seuls vols intra-européens et au prix de la tonne carbone qui est passé de 7 euros fin 2011 à 5 euros fin 2012. Devant le faible prix de la tonne carbone, un projet de règlement européen est en cours de discussion dont l'objet principal est la suspension de la mise aux enchères des crédits, ce qui aurait pour effet d'assécher l'offre et donc de faire monter le prix de la tonne de carbone.

Le groupe Air France-KLM recherche aussi toutes les opportunités de réduction de la consommation de carburant et des émissions carbonées :

- à son initiative propre : modernisation de la flotte et des moteurs, meilleure gestion du carburant, plan d'économie du carburant, diminution des masses des avions, procédures opérationnelles améliorées ;
- ou de concert avec les autorités : projet SESAR (ciel unique européen, optimisation du contrôle du trafic), procédures opérationnelles. Le groupe soutient et appelle à la recherche dans le développement et l'utilisation de nouveaux carburants plus favorables à l'environnement (biocarburants).

Enfin, le groupe a également mis en place une politique de couverture sous forme d'achats à terme. Au 31 décembre 2012, la valeur du portefeuille de dérivés était de -10 millions d'euros.

Le groupe agit également auprès des autorités et organismes nationaux, européens et internationaux impliqués (UE, DGAC, ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie) et participe aux travaux de l'industrie aérienne (AEA, OACI, IATA) afin de promouvoir des solutions efficaces pour l'environnement mais également équitables en matière de concurrence.

## **Evolution du prix du pétrole**

La facture de carburant est le deuxième poste de charge des compagnies aériennes. La volatilité du prix du pétrole représente donc un risque pour l'industrie du transport aérien. En effet, une forte hausse du prix du pétrole, comme celle enregistrée depuis le début 2011, peut avoir un effet négatif sur la rentabilité des compagnies particulièrement si le contexte économique ne leur permet pas d'adapter leur politique de prix en instaurant de nouvelles surcharges fuel ou si elles ne peuvent pas mettre en œuvre une politique de couverture efficace (*Voir également la section 2.2.1 – L'environnement économique p.37*).

Enfin, pour les compagnies européennes, une appréciation du dollar par rapport à l'euro entraîne une augmentation de leur facture carburant.

Le groupe Air France-KLM dispose d'une politique de gestion de ce risque (*Voir également la section 3.3 – Risques de marché et gestion des risques de marché p.72*). Par ailleurs, le groupe recherche en permanence à réduire sa consommation de carburant. Il développe un ensemble de mesures et d'innovations permettant d'optimiser celle-ci.

## Risques opérationnels

### Événements naturels entraînant des situations exceptionnelles

Le transport aérien est tributaire des conditions météorologiques et autres phénomènes naturels (séismes, éruptions volcaniques, inondations...) qui sont susceptibles d'entraîner des perturbations d'activité comme des suppressions de vols, des retards ou des déroutements. Ces aléas naturels ont, en règle générale, une portée limitée dans le temps et dans l'espace mais peuvent déclencher la fermeture temporaire d'un aéroport ou d'un espace aérien. Ils peuvent présenter cependant un coût économique significatif (rapatriement ou hébergement des passagers, modifications de programme de vol, déroutements...). En revanche, la fermeture d'un espace aérien pendant plusieurs jours comme cela a été le cas en avril 2010 en Europe à la suite de l'éruption d'un volcan islandais a eu des conséquences commerciales, humaines et financières très importantes pour les compagnies aériennes et leurs passagers. De la même manière, les intempéries survenues à la fin de l'année 2010 sur de nombreux aéroports européens ont eu des conséquences opérationnelles et financières importantes sur l'activité du groupe Air France-KLM, compte tenu des exigences réglementaires de prise en charge des passagers sur le territoire de l'Union européenne.

Dans ce contexte, le groupe Air France-KLM intervient – directement ou au travers d'instances représentatives – auprès des autorités publiques tant françaises qu'européennes, afin d'une part que ces dernières développent des outils de gestion de crise, d'autre part d'obtenir un ajustement du règlement concernant la prise en charge des passagers dans ces circonstances exceptionnelles. Le groupe ne dispose pas de couverture de pertes d'exploitation.

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.

### Sécurité aérienne

Le risque d'accident est inhérent au transport aérien. C'est pourquoi les activités des compagnies aériennes – transport de passager et de fret, entretien des avions – sont encadrées par un ensemble de dispositions réglementaires européennes, retranscrites dans le droit français. Le respect de ces règles conditionne l'obtention du CTA (Certificat de Transporteur Aérien) valable trois ans.

La vérification de la bonne application de ces règles est assurée par l'autorité de l'aviation civile nationale et porte notamment sur :

- la désignation d'un dirigeant responsable et de responsables désignés pour les principales fonctions opérationnelles ;
- l'organisation appropriée des opérations en vol, de l'exploitation sol, du fret et de l'entretien ;
- la mise en œuvre d'un Système de Gestion de la Sécurité (SGS) ;
- la mise en place d'un système qualité.

Au-delà de ce cadre réglementaire, les compagnies membres de IATA ont défini une certification de standards de sécurité des vols. Elles se soumettent à cette certification IOSA (IATA Operational Safety Audit) renouvelée tous les deux ans.

Chez Air France, la Mission d'Expertise Externe engagée en septembre 2009, a rendu son rapport définitif en janvier 2011. Les experts ont formulé 35 recommandations portant sur l'organisation et les modes de fonctionnement ayant un impact sur la sécurité des vols. La compagnie, souhaitant porter sa performance en matière de sécurité aérienne au plus haut niveau possible, a mis en œuvre les recommandations. Ainsi, le Comité de Sécurité des Vols du Conseil d'administration d'Air France se réunit chaque trimestre pour analyser les indicateurs sécurité des vols du groupe Air France. Les résultats de la campagne d'observations en vol, le LOSA (Line Operations Safety Audit), pratique déjà utilisée par d'autres compagnies aux États-Unis, en Asie et en Australie, ont été présentés en décembre 2011 et font l'objet d'un plan d'action intégré dans le processus continu d'amélioration de la sécurité.

Le processus de mise en œuvre du Système de Gestion de la Sécurité, engagé en 2009, a été achevé au 1er janvier 2011 conformément à l'arrêté du 22 décembre 2008. Ce système s'appuie sur 4 piliers : Politique et Objectifs, Gestion du Risque, Assurance du Maintien de la Sécurité et Promotion de la Sécurité, lesquels ont tous été déclinés au sein des Directions opérationnelles. À cette occasion, la Politique de Sécurité de l'Entreprise – priorité du groupe Air France – a été réaffirmée et les membres du Comité exécutif se sont personnellement engagés à mettre en œuvre une politique managériale « équitable » pour qui vise à renforcer le fonctionnement du système de retour d'expérience, élément central de toute politique de sécurité. Des modules de formation SGS, adaptés à chaque population, sont actuellement déployés dans tous les secteurs de l'entreprise.

Bien qu'elle ne soit pas soumise aux mêmes obligations réglementaires, KLM déploie une démarche équivalente à celle d'Air France.

La réalisation de ce risque pourrait avoir un impact en termes d'image et des conséquences juridiques et financières. Ce risque est couvert par la police d'assurance aérienne (voir également la section 3.2.4 – Risques d'assurance, page 70).

### Sécurité alimentaire

La politique de service en vol prévoit que des prestations alimentaires soient servies aux passagers au cours de la plupart des vols long ou moyen-courriers. Ces repas sont préparés dans des cuisines spécifiques appartenant soit aux entités du groupe dédiées au *catering* aérien soit à des prestataires indépendants. Comme pour toute activité alimentaire, le risque d'intoxication est présent. La réalisation de ce risque pourrait avoir un impact en termes d'image et des conséquences juridiques et financières.

Afin de limiter la survenance de ce risque, le groupe Air France-KLM a pris des dispositions préventives, exigeant par contrat des fournisseurs qu'ils soient internes ou externes, le respect des obligations réglementaires (obtention d'agrément, traçabilité, politique de

certification de Management de la Qualité ISO 9001, etc.). En outre, des analyses bactériologiques selon un plan d'échantillonnage aléatoire sont effectuées par des laboratoires agréés et des audits de conformité sont menés régulièrement dans les locaux des prestataires.

Ce risque est couvert par la police d'assurance aérienne (voir également la section 3.2.4 – Risques d'assurance, page 70).

### **Contraintes de la navigation aérienne en Europe**

Du fait de son caractère encore morcelé et national, l'organisation de la navigation aérienne en Europe ne permet pas toujours l'écoulement optimisé des flux avec une empreinte environnementale la plus limitée possible. Cela a des conséquences pour les compagnies en termes de coûts et d'efficacité.

Les compagnies européennes poursuivent leurs efforts de persuasion auprès des autorités européennes et nationales afin de parvenir rapidement et pour un coût raisonnable à un système de gestion efficace de la navigation aérienne en Europe qui augmente la sécurité et la capacité de l'espace aérien et des aéroports tout en réduisant l'impact environnemental.

## **3.2.2 Risques liés à l'activité du groupe**

### **Défaut d'un système informatique crucial, risques informatiques et cybercriminalité**

Les systèmes informatiques et télécommunications (IT) ont une importance primordiale dans l'exécution quotidienne des opérations du groupe Air France-KLM. Ils comportent les applications informatiques exploitées dans les centres de production et utilisées au travers de réseaux de plusieurs dizaines de milliers de terminaux divers (micro-ordinateurs, dispositifs mobiles, bornes interactives, etc.).

Les systèmes IT et les informations qu'ils détiennent peuvent être exposés à des risques concernant la continuité de fonctionnement, la sécurité de l'information et la conformité avec la réglementation. Ces risques ont des origines diverses internes ou externes au groupe. La réalisation d'un de ces risques pourrait impacter l'activité du groupe, son image, ses recettes, ses coûts et donc son résultat.

Le groupe Air France-KLM veille en permanence au fonctionnement sécurisé des systèmes informatiques. Des centres de secours spécifiques et des réseaux redondants garantissent la disponibilité et l'accessibilité des données et des traitements informatiques en cas d'incidents majeurs.

La direction informatique du groupe met en œuvre des règles de sécurité afin de limiter les risques liés aux nouvelles technologies, en particulier des terminaux mobiles. Les contrôles d'accès aux applications informatiques ainsi qu'aux fichiers de chaque poste de travail et le contrôle des données échangées avec l'extérieur de l'entreprise obéissent à des règles conformes aux standards internationaux. Des actions de sensibilisation de l'ensemble des personnels aux menaces et d'incitation aux meilleures pratiques sont régulièrement menées. Des sociétés spécialisées, les auditeurs externes et l'audit interne, comportant des spécialistes en informatique, évaluent régulièrement l'efficacité des solutions mises en place.

Le groupe Air France-KLM se préoccupe de la sécurisation des données, particulièrement de la protection des données à caractère personnel dans le respect des lois et règlements afin de maintenir leur stricte confidentialité. Au sein de chaque compagnie, un expert veille à ce que l'ensemble des traitements de l'entreprise qui portent sur des données à caractère personnel soient conformes à la loi (Correspondant Informatique et Libertés au sein d'Air France ; « Privacy Officer » au sein de KLM).

Le risque de dommages au parc informatique est couvert par une police d'assurance mais pas le risque de pertes d'exploitation que ce dommage pourrait entraîner.

Comme toute entreprise faisant largement appel aux techniques modernes de communication et de traitement de l'information, le groupe est exposé aux menaces de la cybercriminalité.

Pour s'en prémunir, le groupe fait appel à des moyens conséquents qui visent à assurer la continuité de service, la protection des informations, la sécurité des informations à caractère personnel, conformément à la réglementation, la sauvegarde des actifs matériels et immatériels exposés.

### **Non-respect des règles de concurrence**

Le non-respect des règles de concurrence peut avoir un impact sur l'image du groupe et des conséquences juridiques et financières (voir les Notes 30.2 et 30.3 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012).

À la suite des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs états concernant 25 compagnies aériennes dont le groupe Air France-KLM pour des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le domaine du secteur du fret aérien, le groupe Air France-KLM a renforcé son dispositif de prévention dans le domaine du droit de la concurrence. Ainsi, depuis 2007, Air France-KLM a développé sa politique de prévention des pratiques anticoncurrentielles en diffusant le « Manuel Air France et KLM relatif à l'application des règles de concurrence », disponible en trois langues. Ce manuel a été mis à jour à la fin de l'année 2010. Il est accessible à tous les salariés.

Plusieurs autres outils de prévention sont à la disposition des employés du groupe, notamment une ligne téléphonique dédiée au droit de la concurrence. Fin 2010, un second module de formation en ligne sur l'application des règles de la concurrence est venu compléter

le premier module créé en 2008. Après avoir suivi cette formation et passé un test d'évaluation, les salariés ont signé une déclaration individuelle par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de la concurrence s'appliquant à leurs fonctions.

## **Examen des accords de coopération commerciale entre transporteurs par les autorités de régulation**

Les opérations d'alliance et de coopération commerciale sont soumises à la législation en vigueur en matière de concurrence. Il appartient aux compagnies aériennes, en particulier en Europe, de s'assurer que leurs coopérations sont bien conformes aux règles de concurrence applicables. La Commission dispose par ailleurs à tout moment de la possibilité d'ouvrir une enquête sur une coopération qui lui paraît présenter un intérêt communautaire. Les services de la Commission (DG COMP) ont ainsi annoncé en janvier 2012 la clôture de l'enquête datant de près de 10 ans concernant l'alliance SkyTeam, ainsi que l'ouverture d'une nouvelle procédure ne concernant que les membres de la *joint-venture* transatlantique (Air France-KLM, Delta, Alitalia) et limitée à quelques liaisons.

Les services de la Commission européenne adoptent ainsi une démarche cohérente en examinant successivement les effets sur le marché européen des trois *joint-ventures* transatlantiques existantes. Cette nouvelle procédure ne remet pas en cause la poursuite de la mise en œuvre de la coopération entre les partenaires sur les liaisons transatlantiques. Les autorités américaines, quant à elles, se sont déjà prononcées, reconnaissant d'ores et déjà les bénéfices pour la concurrence de cette *joint-venture*. À cet égard, la *joint-venture* entre Air France-KLM, Delta et Alitalia bénéficie d'une immunité anti-trust (ATI) au départ des États-Unis depuis 2008.

Les parties à la *joint-venture* poursuivent leurs discussions avec les services de la Commission. Dans le cas où la Commission européenne maintiendrait sa position, Air France-KLM et ses partenaires pourraient être amenés à faire certaines concessions, notamment en rendant des créneaux horaires disponibles pour des compagnies concurrentes sur certains aéroports.

### **Engagements pris par Air France et KLM vis-à-vis de la Commission européenne**

Afin de s'assurer de la décision de la Commission européenne autorisant le rapprochement d'Air France et de KLM, un certain nombre d'engagements ont été pris par Air France et par KLM, notamment la possibilité de mettre à disposition des créneaux de décollage et d'atterrissage à des concurrents sur certains aéroports. La mise en œuvre de ces engagements ne devrait pas avoir d'effet négatif substantiel sur les activités d'Air France et de KLM. Il est à noter qu'aucune demande de créneaux horaires n'a été faite à ce jour.

### **Mise en œuvre du plan sur 3 ans Transform 2015**

*(Voir également la section 2.3 – La Stratégie page 45)*

Dans le cadre des priorités fixées par le Conseil d'administration d'Air France-KLM le 9 novembre 2011, le groupe met en œuvre un plan sur trois ans qui doit lui permettre de dégager deux milliards d'euros de cash-flow libre afin de réduire son endettement. Cet objectif repose en grande partie sur l'amélioration de la productivité de l'ensemble des catégories de personnel et de projets industriels.

En 2012, les négociations au sein d'Air France avec les organes représentatifs des salariés ont permis de définir un nouveau cadre conventionnel avec le personnel navigant technique et le personnel au sol. Concernant le personnel navigant commercial, les négociations ont abouti à un pré-accord en février 2013. Au sein de KLM, de nouveaux accords collectifs ont été signés pour une durée de trois ans.

Par ailleurs, le groupe a entrepris la restructuration de son activité moyen-courrier fortement déficitaire ainsi que des actions de reconquête des clients.

Toute grève ou arrêt de travail lié à la mise en œuvre des nouvelles conditions de travail pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du groupe, ses résultats économiques et son image. Par ailleurs, les modalités finales des accords collectifs tout comme les mesures prises dans le cadre de la restructuration de certaines de ses activités pourraient se révéler insuffisantes pour atteindre l'objectif fixé.

### **Plans de retraite**

Chaque année, au mois de décembre, la banque centrale des Pays-Bas indique les paramètres à utiliser pour calculer les niveaux de solvabilité des fonds. En fonction du résultat de ces calculs réglementaires, la société est tenue de présenter à la banque centrale un plan de retour à la solvabilité requise. Un tel plan comporte des engagements de l'entreprise et des propositions conjoncturelles ou structurelles du Conseil d'administration du fonds. L'entreprise peut s'engager à accroître sa contribution et le Conseil d'administration du fonds peut préconiser de ne plus indexer temporairement les prestations actuelles et futures sur l'inflation.

Les principaux engagements du groupe en matière de régimes à prestations définies sont les trois fonds de pension de la compagnie KLM couvrant le personnel au sol et les personnels navigants commerciaux et techniques basés aux Pays-Bas.

A fin décembre 2012, les niveaux de solvabilité réglementaire des trois fonds de KLM ont été calculés. Sur la base des résultats obtenus, la contribution de l'entreprise ne devrait pas connaître de hausse significative en 2013.

Les risques potentiels sont de 3 natures :

En premier lieu, du fait des règles modifiées IAS 19 applicables au 1er janvier 2013, le Groupe est exposé au changement de paramètres financiers externes (taux d'actualisation, taux d'inflation futur) qui peuvent entraîner des fluctuations, sans impact sur la trésorerie, du résultat et des fonds propres. Les variations des engagements de retraite ainsi que des fonds de couverture liées aux modifications des hypothèses actuarielles seront comptabilisés dans les capitaux propres. Ils ne seront jamais recyclés dans le compte de résultat. Les calculs actuels font apparaître les trois plans de retraite de la compagnie KLM à l'actif du bilan, le montant des fonds de couverture étant supérieur à la valeur des engagements.

Dans les états financiers, la volatilité potentielle est expliquée au paragraphe « Politiques comptables des provisions pour les retraites et autres avantages du personnel » et dans la note 30.1 « Avantages du personnel » dans les états financiers consolidés.

En second lieu, si les niveaux de solvabilité en application de la réglementation néerlandaise se situent en dessous des limites requises, KLM se trouve, selon les accords de financement actuels, dans l'obligation de verser des primes de rétablissement. La période de remise à niveau peut durer de 1 à 15 ans en fonction du décalage avec le niveau de solvabilité requis. Pour 2013, ce risque de décaissement est atténué par l'amélioration des niveaux de solvabilité constatée depuis le 31 décembre 2012.

En troisième lieu, l'Union européenne peut établir, sur la base d'une recommandation de l'Autorité des assurances et des fonds de pension du travail (EIOPA), une nouvelle directive pour les institutions de retraite (IORP) exigeant que les fonds de pension accroissent encore leurs réserves. Ceci impacterait particulièrement les plans à prestations définies comme ceux de KLM aux Pays-Bas.

Les impacts de la révision de la norme IAS 19 sur les engagements de retraite sont présentés à la Note 4.1.2 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012 et correspondent aux ajustements suivants:

- l'ajustement négatif des capitaux propres d'ouverture du premier exercice comparatif publié soit au 1er janvier 2012, d'un montant de 1,5 milliard d'euros brut diminués de l'effet d'impôt soit 1,1 milliard d'euros nets d'impôts ;
- l'ajustement du résultat 2012 d'un montant de (39) millions d'euros brut diminué de l'effet d'impôt soit (33) millions d'euros nets d'impôts ;
- l'ajustement négatif des capitaux propres au 31 décembre 2012 d'un montant de 1,9 milliard d'euros bruts diminués de l'effet d'impôts, soit 1,3 milliard d'euros nets d'impôts.

Les analyses de sensibilité au changement du taux de rendement des actifs sont présentées à la Note 30.1 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012.

### **Utilisation de prestations de tiers**

Les activités du groupe sont dépendantes de prestations de tiers, notamment celles des contrôleurs aériens et des officiers de la sécurité publique. De plus, le groupe fait appel à des sous-traitants sur lesquels il n'a pas de contrôle direct. Toute interruption des activités de ces tiers (par exemple du fait d'une série de grèves), toute augmentation des taxes ou du prix des services pourraient avoir un effet négatif sur l'activité et les résultats financiers du groupe et porter atteinte à son image.

Pour fiabiliser les fournitures de biens ou de services, les contrats passés avec les tiers prévoient, lorsque cela est possible, des clauses de qualité de service et de responsabilité. Dans certains cas, des partenariats de développement durable sont conclus avec les fournisseurs. Des plans de continuité sont développés par les différentes entités opérationnelles du groupe afin d'assurer la pérennité des opérations au travers de dispositifs de substitution.

### **Concurrence des constructeurs d'avions, motoristes et équipementiers dans la maintenance**

Les constructeurs d'avions, les motoristes et les équipementiers cherchent à renforcer leurs positions sur le marché de la maintenance par une politique de valorisation de leur propriété intellectuelle qui repose notamment sur la commercialisation de licences.

Dans le cadre de son activité maintenance, le groupe Air France-KLM entend pour sa part défendre une offre multi-produits sur un marché concurrentiel et permettre ainsi aux compagnies aériennes de garder la maîtrise de leurs coûts de maintenance.

### **3.2.3 Risques juridiques et procédures judiciaires d'arbitrage**

Dans le cadre de l'exercice normal de leurs activités, la société et ses filiales sont impliquées dans des litiges qui donnent lieu soit à des provisions dans les comptes consolidés, soit à une information en annexe au titre des passifs éventuels (*voir également les Notes 30.3 et 30.5 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012*).

### **3.2.4 Risques d'assurance**

Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2004, Air France et KLM placent en commun leurs risques aériens auprès du marché de l'assurance afin de bénéficier de l'effet de taille d'un tel placement. Il n'existe pas au sein du groupe Air France-KLM de risques significatifs non assurés. Le groupe ne dispose pas d'assurance d'exploitation pour le transport aérien.

#### **Assurances souscrites par Air France**

Dans le cadre de son activité de transporteur aérien, Air France a souscrit pour son compte et celui de ses filiales aériennes françaises et européennes, une police d'assurances aériennes couvrant les dommages résultant d'incidents ou d'accidents d'avions et les frais en résultant, sa responsabilité vis-à-vis de ses passagers ainsi que sa responsabilité générale vis-à-vis des tiers du fait de son activité.

Cette police a été souscrite selon la législation française avec un apériteur français AXA et des co-assureurs de réputation internationale.

Elle couvre la responsabilité civile d'Air France à hauteur de 2,2 milliards de dollars ainsi que des garanties spécifiques contre les actes de terrorisme pour les dommages causés aux tiers à hauteur d'un milliard de dollars et de 1,2 milliard de dollars pour l'exploitation des Airbus A380.

Par ailleurs, Air France participe au paiement de sinistres pour les dommages à ses avions par l'intermédiaire d'une captive de réassurance dont l'engagement maximum est limité à 2,5 millions de dollars par an.

Enfin, dans le cadre de sa politique de gestion et de financement de ses risques pour une meilleure protection de ses activités, de son personnel et de son patrimoine, Air France a souscrit différentes polices pour assurer ses sites industriels en cas de dommages matériels et de perte d'exploitation, son parc mobilier et ses activités annexes au transport aérien avec des niveaux de couvertures en fonction des garanties disponibles sur le marché et de la quantification des risques raisonnablement escomptables.

Air France a souscrit par ailleurs des couvertures spécifiques ou locales pour respecter la réglementation en vigueur dans les pays où elle a une représentation.

### **Assurances souscrites par KLM**

KLM a souscrit pour son compte, celui de ses filiales et celui de Kenya Airways Ltd., une police d'assurances aériennes couvrant les dommages aux avions, sa responsabilité vis-à-vis de ses passagers ainsi que sa responsabilité générale vis-à-vis des tiers du fait de son activité. Elle couvre la responsabilité civile de KLM à hauteur de 2,2 milliards de dollars ainsi que des garanties spécifiques contre les actes de terrorisme pour les dommages causés aux tiers à hauteur d'un milliard de dollars.

Par ailleurs, KLM participe au paiement de sinistres pour les dommages à ses avions par l'intermédiaire d'une PCC (*Protected Cell Company*) dont l'engagement maximum est limité à 3,6 millions de dollars par an.

Enfin, dans le cadre de sa politique de gestion et de financement de ses risques pour une meilleure protection de ses activités, de son personnel et de son patrimoine, KLM a souscrit différentes polices pour assurer ses sites industriels en cas de dommages matériels et de perte d'exploitation, son parc mobilier et ses activités annexes au transport aérien avec des niveaux de couvertures en fonction des garanties disponibles sur le marché et de la quantification des risques raisonnablement escomptables.

## 3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché

### 3.3.1 Organisation du groupe Air France-KLM

La politique de gestion des risques de marché du groupe Air France-KLM a pour objectif de réduire son exposition à ces risques et à leur volatilité. Elle est pilotée et coordonnée par le *Risk Management Committee* (RMC) composé du Président-directeur général d'Air France-KLM, du Président-directeur général et du Directeur général délégué Finance d'Air France, du Président et du Directeur général délégué Finance de KLM.

Le RMC se réunit chaque trimestre pour passer en revue le *reporting* groupe sur les risques relatifs au prix du carburant, aux cours de change des principales devises, aux taux d'intérêt et au risque de contrepartie. Lors de ces réunions, il décide des couvertures à mettre en place : ratios de couverture à atteindre, délais de mise en œuvre et éventuellement types d'instrument de couverture à privilégier. Les décisions prises par le RMC sont formalisées puis mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services de trésorerie et d'achat carburant, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs. Chaque compagnie centralise la gestion des risques de marché de ses filiales.

Des réunions régulières sont organisées entre les départements trésorerie et entre les services carburant des deux compagnies sur les instruments de couvertures, les stratégies envisagées et les contreparties. Afin de mettre en œuvre la stratégie la plus adaptée à chaque circonstance, tout type d'instrument qualifiable en tant que couverture au regard des normes IFRS peut être utilisé. Toute dérogation à ce principe doit être validée par le *Risk Management Committee*. De façon générale, aucun *trading* ou spéculation ne sont autorisés.

Les services de trésorerie de chaque compagnie communiquent quotidiennement une information sur le niveau des liquidités auprès de leur Direction générale respective, le niveau consolidé de trésorerie du groupe étant communiqué toutes les semaines et en fin de mois à la Direction générale du groupe.

Chaque mois, un *reporting* complet incluant les positions de taux et de change, le portefeuille des instruments de couverture, le récapitulatif des placements et des financements par devise et le suivi des risques par contrepartie est transmis aux Directions générales.

La politique de couverture de carburant est menée par les services carburant qui sont également en charge de l'achat du produit physique. Un *reporting* hebdomadaire carburant est fourni aux Directions générales. Celui-ci reprend principalement les opérations réalisées durant la semaine, la valorisation de l'ensemble des positions, les pourcentages couverts ainsi que la ventilation des instruments et sous-jacents utilisés, les niveaux moyens de couvertures et les prix nets en résultant. L'ensemble de ces données couvre 24 mois glissants. Par ailleurs, un *reporting* hebdomadaire groupe Air France-KLM (dit *reporting* GEC), consolide les chiffres des deux compagnies en matière de couverture carburant et réalise une actualisation budgétaire.

### 3.3.2 Risques de marché et gestion des risques de marché

#### Risque de change

(voir également les Notes 33.1, 33.2 et 33.5 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012)

Air France-KLM réalise la plus grande partie de son chiffre d'affaires en euros. Cependant, le groupe a une activité internationale qui l'expose naturellement aux risques de change. La gestion du risque de change des filiales des deux compagnies est centralisée auprès de chaque compagnie.

L'exposition principale porte sur le dollar américain. Le groupe est globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses en dollars telles que le carburant, les loyers opérationnels d'avions ou les pièces détachées excédant le montant des recettes en dollars. En conséquence, toute appréciation significative du dollar américain vis-à-vis de l'euro pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du groupe et ses résultats financiers.

En revanche, le groupe est vendeur des autres devises, le montant de ses recettes étant supérieur au montant de ses dépenses. Ces expositions sont nettement moins significatives que sur le dollar américain. Les principaux risques portent sur la livre sterling et le yen. Ainsi une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait un impact négatif sur les résultats financiers du groupe.

La gestion du risque de change du groupe se fait sur la base de l'exposition nette prévisionnelle pour chaque devise. Les devises fortement corrélées au dollar américain sont agrégées à l'exposition en dollars américains.

#### Exposition d'exploitation

Pour chaque devise couverte, le terme des couvertures s'échelonne sur une période de 24 mois glissants. Les quatre premiers trimestres sont plus couverts que les quatre suivants. Le RMC donne des objectifs de couverture pour le dollar, la livre sterling et le yen.

Exposition d'exploitation 2013 (En millions de devises au 31 décembre 2012)	Dollar américain	Livre sterling	Yen
Position nette avant couverture	(4 814)	668	66 135
Couverture de change	2 856	(201)	(34 150)

Position nette après couverture	(1 958)	467	31 958
---------------------------------	---------	-----	--------

L'impact maximum pour 2013 en résultat avant impôt d'une variation des taux de change de 10% par rapport à l'euro est décrit dans le tableau suivant. Ces résultats ne sont pas extrapolables en raison d'utilisation d'outils optionnels.

<i>(En millions d'euros)</i>	Dollar américain	Livre sterling	Yen
Hausse de 10% de la devise contre l'euro	(139)	59	29
Baisse de 10% de la devise contre l'euro	125	(52)	(17)

### Exposition d'investissement

Les avions et les pièces détachées sont payés en dollars américains. En conséquence, le groupe est exposé à la hausse du dollar contre l'euro en matière d'investissements aéronautiques.

La politique de couverture prévoit la mise en place d'une couverture progressive entre la date de commande des avions et leur livraison.

Les investissements nets figurant dans le tableau ci-dessous reflètent les engagements contractuels au 31 décembre 2012.

<i>(En millions de dollars)</i>	2013	2014	2015	2016
Investissements	(574)	(587)	(580)	(466)
Couverture de change	533	452	285	136
Ratio de couverture	93%	77%	49%	29%

### Exposition sur la dette

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 décembre 2012, 87% de la dette brute du groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés est libellée en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation de change sur la dette. L'exposition de la dette sur les autres devises porte essentiellement sur le yen (6%), le dollar (4%) et le franc suisse (3%).

### Risque de taux d'intérêt

*(voir également les Notes 33.1, 33.2 et 33.5 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012)*

La plus grande partie de la dette financière est contractée, tant par Air France que par KLM, à taux variable. Cependant, selon le niveau des taux d'intérêt, Air France et KLM ont converti, moyennant la mise en place de dérivés, une part importante de leurs dettes à taux variable en dettes à taux fixe, dans le but de limiter leur volatilité. Après couverture, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 71% du total des dettes financières. Le coût moyen apparent de la dette du groupe après couverture s'élève à 3,69% au 31 décembre 2012 (3,80% au 31 décembre 2011).

### Exposition aux taux d'intérêt

*(En millions d'euros au 31 décembre 2012)*

Actifs financiers à taux variable	3 834
Passifs financiers à taux variables	5 351
Exposition nette avant couverture	1 517
Couvertures	(2 099)
Exposition nette après couverture	(582)

L'exposition nette du groupe aux taux d'intérêt s'élève à 582 millions d'euros. Une augmentation de 1% des taux d'intérêt sur 12 mois aurait un impact positif de 5.8 millions d'euros.

### Risques relatifs au prix du carburant

*(voir également les Notes 33.1, 33.2 et 33.5 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012)*

Les risques liés au prix du carburant avion sont couverts dans le cadre d'une stratégie de couverture définie par le RMC pour l'ensemble du groupe Air France-KLM.

La stratégie de couverture, approuvée par le Conseil d'administration, fixe à deux ans l'horizon des couvertures (24 mois roulants) et à 60% le ratio de couverture cible. Les sous-jacents utilisés peuvent être du Brent, favorisé pour ses niveaux de prix à terme et pour sa liquidité, ou des distillats moyens (Gasoil ou Jet fuel), permettant de couvrir le risque de base mais plus onéreux. Par ailleurs, la

stratégie recourt à l'utilisation d'instruments simples pouvant être non capés (*collar, swap, call...*), ou capés (*four ways, call spread...*). Ces instruments doivent par ailleurs être éligibles en tant qu'instruments de couverture selon les dispositions de la norme IAS 39.

Dans le cadre d'une approche dynamique, le groupe a mis en place le suivi d'indicateurs plafonnant la perte potentielle maximale (Maximum Loss) et le gain potentiel maximal (valeur du portefeuille à partir de laquelle celui-ci est restructuré). Enfin, un indicateur permettant de mesurer le risque extrême du portefeuille est mis en œuvre : la « Value-at-Risk ». Le niveau de cet indicateur est calculé et analysé chaque semaine et peut aussi conduire à une restructuration du portefeuille.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2013, le groupe Air France-KLM présentait l'exposition carburant suivante sur la base des prix à terme au 31 décembre 2012 (106,94 dollars par baril pour 2013 et 101,97 dollars par baril pour 2014).

<i>(En millions de dollars US)</i>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Dépense avant couverture	9 559	9 461
Pourcentage de couverture	62%	23%
Gain de couverture	90	37
Dépense après couverture	9 469	9 424

Sur la base des courbes à terme au 31 décembre 2012, une hausse de 10 dollars par baril sur 2013 donnerait un prix moyen de 116,94 dollars par baril et entraînerait une hausse de la dépense carburant après couverture de 570 millions de dollars, soit une dépense totale de 10,04 milliards de dollars en 2013. Symétriquement, une baisse de 10 dollars par baril sur 2013 donnerait un prix moyen de 96,94 dollars par baril et générerait une baisse de la dépense carburant après couverture de 639 millions de dollars, soit une dépense totale de 8,83 milliards de dollars en 2013.

### **Risques relatifs aux contreparties**

*(voir également la Note 33.1 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012)*

Le groupe applique les règles en matière de gestion des contreparties sous l'autorité du RMC. Celui-ci revoit le portefeuille des contreparties du groupe tous les trimestres et émet, le cas échéant, de nouvelles recommandations.

Sauf dérogation expresse du RMC, les contreparties choisies doivent bénéficier d'un rating et être notées au minimum A- (S&P), à l'exception des OPCVM pour lesquels le risque est jugé non significatif. Les engagements maximum par contrepartie sont déterminés en fonction de la qualité de leur notation. Le RMC suit également l'évolution de la part respective de chaque contrepartie dans le portefeuille total de couvertures (carburant, devises et taux). La position des deux compagnies Air France et KLM, ainsi que la position de la holding sont prises en compte dans l'appréciation de l'exposition globale. Un *reporting* mensuel est établi et adressé à la Direction générale des deux compagnies. Il est complété par des informations en temps réel en cas de risque de dégradation substantielle de la note des contreparties.

### **Risques sur actions**

*(voir également la Note 33.1 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012)*

Les placements financiers des sociétés Air France et KLM dans le cadre de leur gestion de trésorerie ne sont pas réalisés sur le marché des actions en direct ou via des OPCVM actions. Cependant au 31 décembre 2012, Air France-KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées de 704 millions d'euros, principalement constitué des titres Amadeus pour une valeur de 659 millions d'euros au 31 décembre 2012. Le groupe est principalement exposé au risque de variation des titres Amadeus. En conséquence, Air France-KLM a conclu en novembre 2012 une opération de couverture avec Société Générale afin de protéger la valeur de 12 000 000 d'actions d'Amadeus, soit un tiers de sa participation. Une variation de 1% sur la partie des titres non couverts représente un risque de 4,3 millions d'euros.

### **Risques de liquidité**

Air France disposait au 31 décembre 2012 d'une ligne de crédit de 1,06 milliard d'euros non tirée et entièrement disponible, négociée auprès d'un pool élargi de 15 groupes bancaires. L'échéance de cette ligne de crédit est le 4 avril 2016.

Ce crédit est subordonné à l'obligation pour le groupe Air France de respecter les obligations suivantes :

- l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle doit être au moins supérieur à 2,5 fois les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes nettes financières non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et définissent certains termes de la rémunération de l'emprunt. Ils sont respectés au 31 décembre 2012.

KLM dispose d'une ligne de crédit de 540 millions d'euros entièrement disponible à échéance juillet 2016 négociée auprès d'un consortium de banques internationales.

Ce crédit est subordonné à l'obligation pour le groupe KLM de respecter les obligations suivantes :

- l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle doit être au moins supérieur à 2,5 fois les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ;
- les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et sont respectés au 31 décembre 2012.

La holding Air France-KLM a pour sa part mis en place en octobre 2007 une ligne de financement à dix ans de 250 millions d'euros, non tirée au 31 décembre 2012. Cette ligne de crédit est diminuée de 50 millions d'euros par an à partir d'octobre 2013.

Ce crédit est subordonné à l'obligation pour le groupe Air France-KLM de respecter les obligations suivantes :

- les charges d'intérêt nettes augmentées d'un tiers des loyers de location opérationnelle ne doivent pas représenter plus de deux tiers de l'excédent brut d'exploitation augmenté des loyers de location opérationnelle ;
- les actifs immobilisés au bilan, non affectés en garantie, doivent être au moins égaux aux dettes nettes financières non garanties.

Ces ratios sont calculés semestriellement et sont respectés au 31 décembre 2012.

Compte tenu des conditions actuelles d'accès au marché financier de ses deux principales filiales, Air France et KLM, du niveau de liquidité du groupe de 3,9 milliards d'euros au 31 décembre 2012 ainsi que du montant des lignes de crédit disponibles (1,85 milliard d'euros au total), le groupe estime ne pas encourir de risque de liquidité. Il reste toutefois attentif à sa capacité de financement et à la structure de son besoin en fonds de roulement, traditionnellement négatif. Il est à noter que le groupe a accordé des nantissements à des établissements financiers à hauteur de 628 millions d'euros, au titre de la garantie donnée à l'Union européenne sur le litige anti-trust et du contrat de swap conclu avec Natixis sur l'OCÉANE 2005.

## **Risques de financement**

*(voir également la note 31 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012)*

### **Stratégie de financement**

Les deux filiales ont la responsabilité de leur politique de financement. Cette stratégie permet en effet à chacune de tirer plein bénéfice de ses relations avec ses banques partenaires. Par ailleurs, cette segmentation permet aux différentes sociétés du groupe de bénéficier, le cas échéant, des financements de crédit export. Pour autant, les deux sociétés se coordonnent sur leur stratégie et leurs opérations de financement.

Compte tenu de son programme d'investissement, particulièrement dans la flotte, le groupe Air France-KLM entend être actif sur le marché des financements. Les conditions actuelles des marchés financiers ne remettant pas en cause les possibilités de recourir à des financements d'avions à long terme, le groupe prévoit donc de financer les nouveaux avions par des dettes sécurisées et de refinancer certains actifs non sécurisés (avions et immobilier). Ces opérations de financement ou de refinancement feront, comme d'habitude, l'objet d'appel d'offres. De plus, le groupe a déjà des engagements de la part d'agences de crédit export d'aides au financement de certaines livraisons d'avions.

En anticipation de l'application des normes prudentielles de Bâle III et au regard de la dégradation de leurs résultats, les banques européennes devraient réduire leur bilan dans les années à venir et proposer en conséquence un volume plus restreint de crédit bancaire aux entreprises. Ce risque est accru pour les financements libellés en dollars US.

Face à ce risque, le groupe se prépare en adaptant sa politique de financement :

- l'encours porté par les quatre groupes bancaires français, intervenants majeurs dans les financements d'actifs, représente moins de 20% de la dette brute du groupe Air France-KLM ;
- les financements y compris ceux des avions sont très largement libellés en euros ;
- le nombre de contreparties bancaires reste élevé, avec une attention particulière à nouer des relations de long terme avec des établissements financiers asiatiques, qui ne seront pas soumis aux mêmes ratios prudentiels.

### **Groupe Air France**

Pour le financement de ses investissements, le groupe Air France privilégie les ressources à long terme en levant de la dette bancaire classique (majoritairement sécurisé par ces actifs) et depuis 2008, du crédit export pour ses filiales Régional et Brit Air.

Il a également diversifié ses sources de financement, principalement d'origine bancaire, en mettant en place une titrisation de créances de prêts hypothécaires en 2003, en émettant des OCÉANE (Obligations Convertibles en Actions Nouvelles ou Existantes) et un emprunt obligataire et plus récemment des dettes sécurisées auprès des établissements financiers asiatiques *(voir également les Notes 31.2 et 31.8 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012)*.

### **Groupe KLM**

KLM dispose d'un accès au financement export pour financer ses avions. La compagnie peut ainsi bénéficier pour ses emprunts de la garantie des grandes agences de crédit, étasunienne pour le financement d'avions Boeing et européennes pour le financement d'avions

Airbus. KLM a également conclu différents accords de financement sur le marché bancaire pour refinancer des avions existants (*voir également les Notes 31.1 et 31.8 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012*).

### **Holding Air France-KLM**

La holding Air France-KLM a émis trois émissions obligataires, garanties par ses filiales Air France et KLM, dont une émission de 661 millions d'euros d'obligations convertibles à 6 ans en juin 2009, une émission d'obligations simples de 700 millions d'euros en octobre 2009 à maturité octobre 2016 et, en décembre 2012, une émission d'obligations simples de 500 millions d'euros à maturité 2018 (*voir également les Notes 31.2 et 31.3 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012*).

### **Risques de placement**

*(voir également la note 33.1 aux comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2012)*

Les trésoreries d'Air France, de KLM et de la holding sont placées de façon à maximiser le rendement avec un niveau de risque très faible. Elles sont investies dans des SICAV monétaires ainsi que dans des titres de créances ou dépôts à terme de banques disposant d'une notation de grande qualité.

Une partie des liquidités de KLM est investie en devises sur des obligations notées AAA ou AA+ de façon à réduire le risque de change sur la dette.

# 4 Informations sociales, sociétales et environnementales

## 4.1 Informations sociales

L'effectif moyen du groupe Air France-KLM s'élève à 100 744 personnes équivalent temps plein (ETP) pour l'exercice 2012 (sans la main-d'œuvre extérieure), soit une baisse de 1,25 % par rapport à l'exercice précédent.

Effectifs, exprimés en équivalents temps plein (ETP)	Air France KLM			Groupe Air France			Groupe KLM		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Personnel au sol (PS)	71 267	70 705	69 994	50 506	50 202	49 795	20 761	20 503	20 199
Personnel navigant commercial (PNC)	22 453	22 749	22 347	14 771	14 869	14 640	7 683	7 880	7 708
Personnel navigant technique (PNT)	8 706	8 560	8 403	5 339	5 236	5 119	3 367	3 324	3 284
<b>Total</b>	<b>102 426</b>	<b>102 014</b>	<b>100 744</b>	<b>70 616</b>	<b>70 307</b>	<b>69 553</b>	<b>31 811</b>	<b>31 707</b>	<b>31 191</b>

En tenant compte de la main-d'œuvre extérieure, respectivement en moyenne annuelle de 2 828 ETP sur l'exercice 2012 et 3 684 ETP sur 2011, l'effectif de l'ensemble du groupe Air France-KLM a diminué de 2% : 70 720 ETP pour le groupe Air France (71 957 en 2011) et 32 852 ETP pour le groupe KLM (33 741 en 2011). Les effectifs du groupe sont répartis à 68 % dans le groupe Air France et 32 % dans le groupe KLM.

89 % des effectifs du groupe sont basés en France métropolitaine et aux Pays-Bas et 11 % dans les pays où le groupe opère à l'international.

65 % des salariés du groupe ont entre 30 et 50 ans.

Le *reporting* social, conformément à l'article 225 du décret d'application de la loi française « Grenelle II » du 12 juillet 2010 et du Prospectus Européen (CE 809/2004) est présenté dans les 3 tableaux d'indicateurs (cf. page 91 à 94) et porte sur 96 % de l'effectif physique du groupe. La quasi-totalité des indicateurs publiés font l'objet d'une revue par l'un des Commissaires aux comptes du groupe. Les indicateurs repérés par le sigle ✓ font l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance modérée selon la norme d'audit ISAE 3000.

### 4.1.1 Un dialogue social de qualité pour répondre aux enjeux économiques

Le fondement de la politique sociale d'Air France-KLM s'inscrit dans le respect des droits fondamentaux tels que la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Dans sa Déclaration de responsabilité sociale, le groupe définit son engagement en faveur du respect de l'environnement, de l'équité sociale et du développement local. Cet engagement est renforcé par la Charte sociale et éthique, signée en février 2008 par Air France, KLM et toutes leurs filiales européennes ; elle forme le socle commun des engagements du groupe en réaffirmant les valeurs et les droits fondamentaux qui orientent sa politique sociale et éthique. Les différences de législation sociale entre la France et les Pays-Bas justifient les politiques de ressources humaines distinctes.

#### 4.1.1.1 Air France-KLM

##### *Mise en œuvre du volet social de Transform 2015*

Dans un secteur du transport aérien globalisé et extrêmement compétitif, et face des résultats toujours très négatifs, Air France-KLM a lancé en 2012 un plan de transformation qui doit lui permettre, dans les 3 années à venir, de restaurer sa compétitivité. Ce plan est décliné au sein de chaque compagnie afin de répondre de la manière la plus adaptée aux enjeux (*Voir la section 2.3 – La Stratégie, page 45*).

Dans ce cadre, chaque compagnie a passé en revue tous les accords collectifs relatifs à la masse salariale, aux effectifs, au temps de travail et aux cotisations sociales. Durant toute l'année, un processus de négociation propre à chaque compagnie, inscrit dans une dynamique de dialogue social permanent, a permis de définir un nouveau cadre social qui vise à atteindre les objectifs du Plan.

Au-delà de mesures conjoncturelles immédiates concernant les investissements, les coûts, les recettes, le domaine ressources humaines, des mesures plus structurelles ont été définies à Air France par la voie de la négociation. Elles visent à améliorer de 20% l'efficacité économique à l'horizon 2014, par rapport aux résultats de 2011, via différents leviers inscrits dans les accords d'entreprise : maîtriser la masse salariale, optimiser les équipes, augmenter le nombre d'heures travaillées, adapter les horaires aux besoins, fluidifier les mobilités.

Pour KLM, le volet social de Transform 2015 vise à améliorer la productivité et à réduire les coûts. De plus, la compagnie a fixé un objectif de réduction de 10% des effectifs des fonctions Support, sans recourir à des départs contraints.

### ***Dialogue social***

Conscient des contraintes et risques auxquels il est exposé, le groupe Air France-KLM doit s'adapter au changement à un rythme plus soutenu, tout en préservant la cohésion, en animant un dialogue social de qualité et en poursuivant une politique ancrée dans le respect des personnes.

Tout au long de l'année, lors de 26 sessions du Comité Central d'Entreprise d'Air France, les élus ont pu être consultés et/ou informés sur les grandes orientations relatives à la marche générale de l'entreprise et notamment sur les résultats et les mesures de redressement de la compagnie.

3 réunions du Comité de Groupe Européen (rassemblant des représentants du personnel des filiales dont le siège ou les établissements sont implantés en Europe Communautaire) ont également eu lieu en 2012, pour information et consultation sur des sujets tels que la transformation de la fonction Finances Air France-KLM ou l'évolution de l'organisation et de la gouvernance d'Air France-KLM.

Chez KLM, des réunions sont organisées une fois par mois avec les syndicats représentant le Personnel au Sol, les Pilotes et le Personnel Navigant Commercial, pour discuter de questions relatives aux conventions collectives. En plus de ces réunions mensuelles, 29 réunions ont été programmées pour favoriser une vision partagée et négocier les nouveaux accords collectifs liés à la mise en œuvre du Plan Transform 2015.

En 2012, 73 accords ont été signés au total, parmi lesquels 63 pour le groupe Air France et 10 pour le groupe KLM.

## **4.1.1.2 Air France**

### ***Un nouveau cadre conventionnel***

Fin mars 2012, des accords de cadrage ont été signés à Air France pour chacune des trois catégories de personnel (Personnel au Sol, Pilotes, Personnel Navigant Commercial) pour permettre aux parties signataires, soucieuses de la situation de l'entreprise, de définir une méthodologie de travail leur offrant la possibilité de participer dans et par le dialogue, au redressement de la compagnie. Ils font référence à l'objectif d'améliorer de 20% l'efficacité économique sur tout le périmètre de l'entreprise et fixent également, pour chacune des trois catégories de personnels – régies par des conventions d'entreprise et accords distincts – une méthode de travail et de discussion, un calendrier et les principaux thèmes de négociation.

Ces accords de cadrage et de méthodologie, étape nécessaire dans le processus de transformation de l'entreprise, ont permis d'engager des négociations sur le fond, visant à conclure un ensemble cohérent d'accords en 2012.

Le processus de révision mené avec les organisations syndicales représentatives a débuté au printemps 2012. Ces négociations devaient permettre de mettre en œuvre les mesures nécessaires à l'atteinte de 20% d'efficacité économique en contrepartie de la préservation du périmètre d'activités de la compagnie, la garantie d'absence de départs contraints et l'absence de baisse des salaires.

Les négociations se sont conclues par la signature d'un accord de productivité avec les Pilotes en novembre 2012, et, pour le Personnel au Sol, par une nouvelle Convention d'Entreprise, signée en octobre 2012, par un accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences signé en juillet 2012 ainsi que par un accord sur l'aménagement du temps de travail signé en janvier 2013.

La Convention d'Entreprise régissant le Personnel au Sol a été révisée. Ses nouvelles dispositions concernent les congés, la rémunération, la classification des emplois et les carrières, et les mutations. Elles contribuent à l'objectif indispensable d'amélioration de l'efficacité économique de l'entreprise mais également à la modernisation des outils de gestion des ressources humaines.

L'accord de productivité signé avec les Pilotes inclut des mesures salariales, de nouvelles règles d'utilisation et de dimensionnement pour augmenter le nombre d'heures de vols annuelles, des nouvelles dispositions concernant la composition des équipages et la réduction des frais d'escale. Ces nouvelles dispositions entrent en vigueur début 2013.

Les discussions avec le Personnel Navigant Commercial se sont poursuivies au-delà de décembre 2012. Toutefois, les premières mesures d'augmentation de la productivité du personnel ont débuté en 2012 par certaines modifications de produit et de composition d'équipage.

## **Une gestion de la baisse de l'emploi encadrée par des accords**

### **La gestion du sureffectif**

L'évolution prévisible des effectifs du Personnel au Sol pour les années 2012 et 2013 est caractérisée par une baisse globale des besoins en ressources. Le sureffectif du Personnel au Sol à horizon décembre 2013, compte tenu des départs déjà réalisés en 2012 et de la prévision des départs naturels est estimé à 2 767 Equivalents Temps Plein.

Suite à la signature des accords, et conformément à son engagement, Air France a mis en œuvre les modalités de gestion du sureffectif par un Plan de Départs Volontaires, en accompagnant des projets professionnels, personnels et en incitant aux départs en retraite.

Le dispositif mis en place répond à trois exigences clés : respect du volontariat, garantie de la confidentialité des démarches individuelles et accès libre et facile à l'information.

La campagne d'information, lancée le 1<sup>er</sup> octobre 2012, a permis d'accéder facilement à toutes les informations sur le Plan de Départs Volontaires, à travers un guide envoyé au domicile des salariés éligibles, un site intranet dédié et une communication régulière. Pour des informations plus individualisées et en toute confidentialité, un numéro vert a été également mis en place. Des espaces d'information et d'accompagnement ont également été ouverts, au plus près du terrain, dès la mi-octobre.

Le recueil des candidatures a débuté le 6 novembre 2012, les premiers départs se sont effectués dès le 20 novembre. Au 28 décembre, 1412 dossiers de départs volontaires avaient été validés. Le recueil des volontariats se terminera le 15 mars 2013.

Des mesures complémentaires aux Départs Volontaires sont également proposées aux personnels au sol, avec une date d'effet maximum au 31 décembre 2014 : congés sans solde et temps partiel aidés.

L'accord de productivité concernant les Pilotes permet également un plan de réduction du sureffectif pilotes dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi fondé sur le volontariat, comprenant 2 types de mesures de gestion de l'emploi basées sur le volontariat :

- Un Plan de Départs Volontaires pour 220 pilotes ouvert de fin novembre 2012 à fin janvier 2013.
- Des mesures aidées de réduction temporaire des effectifs (équivalentes à 80 pilotes) : mobilité pour 3 ans chez Transavia ; congés sans solde et temps de travail alterné.

Les négociations avec les organisations syndicales du Personnel Navigant Commercial en cours au 31 décembre 2012 devraient permettre de clarifier les conditions de gestion du sureffectif pour cette catégorie.

Malgré le contexte économique, Air France continue d'assumer sa responsabilité vis-à-vis des jeunes entrants sur le marché du travail. En accueillant chaque année des étudiants, la compagnie leur offre la possibilité d'acquérir une expérience professionnelle de qualité, tant pour les étudiants de filières professionnelles que de l'enseignement supérieur. La signature, en fin d'année 2011, de la 6<sup>e</sup> charte triennale de l'alternance traduit cet engagement. En 2012, Air France a renforcé son engagement en faveur de l'accueil d'alternants : le doublement de 0,5% à 1% de l'effectif représente 500 Equivalents Temps Plein sur l'année et 1 000 embauches réalisées.

### **Fluidification des mobilités internes**

Le gel des embauches sur la période 2012-14 conduit à pourvoir les besoins en ressources par des mobilités professionnelles internes dont l'accompagnement est prévu dans l'accord signé le 6 juillet 2012.

La simplification de la grille de classification des emplois des salariés au sol cadres et non cadres contribue à fluidifier les mobilités nécessaires. Elle est caractérisée par la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et le regroupement des métiers. Elle accompagne la simplification des organisations, facilite les mobilités professionnelles inter-métiers, et contribue à maîtriser l'évolution de la masse salariale. La nouvelle grille est effective au 1er janvier 2013.

Par ailleurs, Air France développe une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Cette démarche inclut des outils d'aide à l'orientation et à la mobilité, tels que l'Espace Mobilité et l'Observatoire des métiers. En 2012, les mobilités professionnelles sont légèrement en baisse après une année 2011 très dynamique. La Bourse de l'Emploi reste un outil important pour la réalisation des mobilités professionnelles.

### **Organisation du temps de travail**

La durée hebdomadaire moyenne du temps de travail appliquée est la durée légale du travail en vigueur. Le pourcentage de salariés à temps partiel en France est passé de 20,5% en 2011 à 21,1% en 2012.

Le taux d'absence pour maladie, maternité ou accident du travail est en 2012 à 5,3 %, en baisse par rapport à 2011 (5,6 %).

### **Rémunération et partage de la valeur créée**

La mise en œuvre de mesures conjoncturelles immédiates dès la première phase du plan Transform 2015 a conduit au gel de l'augmentation générale des salaires en 2012 et 2013 et au blocage des avancements pour le Personnel au Sol en 2012 et des mesures équivalentes pour le Personnel Navigant.

Les promotions et l'ancienneté ont eu un effet sur l'évolution du salaire de base qui a augmenté d'environ 1% pour le personnel au sol présent en 2011 et en 2012, un chiffre significativement inférieur aux années précédentes.

Les cadres supérieurs bénéficient d'un système de rémunération variable : 30 % basés sur les résultats de l'entreprise, 50 % sur la réalisation des objectifs liés au poste et 20 % sur la réalisation d'objectifs personnels de développement. En raison des résultats de l'entreprise en 2012, la part liée aux résultats a été fixée à 0 %.

Au titre de l'intéressement portant sur l'exercice 2011, l'atteinte partielle des objectifs qualitatifs de ponctualité et de productivité a permis le versement en 2012 d'un montant de 3,24 millions d'euros. Ce montant correspond à un exercice de 9 mois (avril à décembre 2011) en raison du retour à une comptabilisation en exercice civil. Pour la quatrième année consécutive, aucun montant de participation n'a été versé au titre de cet exercice.

Pour permettre à l'ensemble de ses salariés d'accéder à un produit d'épargne réservé à la retraite, Air France a mis en place un plan d'épargne retraite collectif « PERCO » par accord collectif en octobre 2008. Aucun versement volontaire sur les dispositifs d'épargne salariale (PEE et PERCO) n'a été abondé par l'entreprise en 2012.

Ce dispositif s'ajoute aux régimes de retraite supplémentaire (article 83 et PERE) mis en place par accord collectif en mai 2006 pour les cadres Personnels au Sol (PS), les Personnels Navigants Commerciaux (PNC) et les Pilotes. Le dispositif de retraite supplémentaire a été modifié en 2012 par la suppression du PERE. Pour les cadres PS et les PNC, il a été fusionné en un « Contrat de Retraite Supplémentaire (Art. 83) » unique. Pour les Pilotes, il a été transformé en un contrat « Article 83 » spécifique pour les versements individuels facultatifs, complémentaire d'un contrat « Article 83 » inchangé alimenté par la contribution de l'entreprise.

Un Bilan Social Individuel a été mis en ligne pour chaque salarié employé en France en contrat à durée indéterminée. Ce document unique et personnalisé présente l'ensemble des composantes de la rémunération globale prévu par l'entreprise pour ses salariés. Il les informe ainsi individuellement sur l'évolution de leur rémunération et sur les sommes versées au titre de leur protection sociale.

#### **4.1.1.3 KLM**

KLM poursuit une politique sociale de développement durable pour tous ses salariés basée sur le développement des compétences et des qualifications, en encourageant la mobilité professionnelle et en faisant la promotion d'une bonne hygiène de vie. KLM s'adapte en permanence aux nouvelles contraintes et aux enjeux du transport aérien en mettant en oeuvre une politique de conduite du changement qui implique une forte culture de la mobilité. La mobilité géographique et le recours à la formation sont autant de moyens pour les salariés d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer leur employabilité.

##### ***Négociation de nouvelles conventions collectives***

Pour KLM, les objectifs du volet social de Transform 2015 « Securing our Future » visent à améliorer la productivité et à réduire de 10% les effectifs des fonctions Support, sans départ contraint. Pour pourvoir les postes devenus vacants à la suite d'un départ, un dispositif de mobilité interne a été mis en oeuvre.

Le recours restreint à des embauches externes depuis 2008 a conduit à la mise en oeuvre de nouvelles mesures favorisant la mobilité au sein de l'entreprise, en accord avec les syndicats. Du fait du non remplacement des départs, la recherche de candidats internes pour des postes très spécialisés ou pour des postes de débutants sur le marché du travail s'est avéré plus difficile.

Dans le cadre de la mise en oeuvre du Plan Transform 2015, les organisations syndicales représentatives ont participé dès février 2012 à des réunions d'information sur la situation financière de la compagnie et de ses conséquences sur le modèle social. De nouvelles conventions collectives ont été négociées pour les Personnels Navigants Techniques et Commerciaux, et le Personnel au Sol. Menées dans un esprit positif, ces négociations s'inscrivent dans les objectifs de Transform 2015 d'amélioration de la productivité et de réduction des coûts et afin de préparer l'avenir de la compagnie.

De plus, dans le cadre des nouveaux accords collectifs, KLM a réaffirmé son engagement d'éviter au maximum le recours à des départs contraints (« Keep the family together ») sous réserve d'une plus grande flexibilité des salariés mais aussi de celle de l'entreprise. Dans le cadre de l'accord, les autres mesures concernent la réduction limitée du temps de travail et le passage à temps partiel temporaire avec une garantie de retour si le salarié le souhaite.

Le nombre de stagiaires demeure stable avec plus de 800 jeunes accueillis en 2012. Malgré le contexte difficile, KLM continue d'assumer sa responsabilité vis-à-vis des étudiants en leur offrant la possibilité d'acquérir une expérience professionnelle de qualité, qui les prépare à entrer sur le marché du travail. Des stages de longues et de courtes durées sont proposés aux étudiants des filières professionnelles et de l'enseignement supérieur.

Le nombre élevé de demandes de stage illustre l'attractivité de KLM en tant qu'employeur, une attractivité illustrée par une étude menée par LinkedIn en 2012 qui classe KLM parmi les 10 meilleurs employeurs néerlandais. Ce classement est confirmé par les salariés de la compagnie comme le montre l'enquête « VNU Media and Effectory of Best Employer » qui place KLM en 2<sup>e</sup> position dans la catégorie « Meilleur employeur », - une enquête réalisée auprès de 190 000 personnes invitées à évaluer leur employeur.

##### ***Emploi et mobilité***

Le principe de recours restreint à des recrutements externes, mis en oeuvre depuis 2008, a été maintenu en 2012. Ceci a conduit, comme l'année précédente, à la mise en oeuvre de dispositifs d'incitation à la mobilité interne au sein de l'entreprise et en accord avec les syndicats.

Compte tenu du faible nombre d'embauches externes, le nombre de salariés embauchés en 2012 en CDI et en CDD s'élève à 492 pour le groupe KLM (contre 2241 embauches en 2011). En 2012, pour le groupe KLM, le nombre de départs s'élève à 1403 en 2012 contre 2614 en 2011.

Compte tenu du nombre d'embauches et de départ, l'effectif total du groupe KLM s'élève à 34 617 fin 2012, alors qu'il était de 35 590 en 2011.

La mobilité professionnelle au sein de KLM est restée une priorité en 2012. Elle permet d'acquérir de nouvelles compétences, et développe ainsi l'employabilité des collaborateurs. C'est également un levier important lorsque le recours à une embauche extérieure n'est pas possible.

Dans le cadre du principe de non remplacement effectif depuis déjà plusieurs années, un nouveau dispositif de sélection a été mis en œuvre pour rechercher des candidats internes et leur permettre d'accéder à des postes devenus vacants à la suite d'un départ.

Des programmes sont développés pour encourager les salariés à être plus mobiles, tels que le programme « Room for Growth » au sein de la direction « Commercial ». Les ateliers « *Open doors to your future* » permettent aux salariés de mieux appréhender leur rôle dans le développement de leur carrière professionnelle. Ils abordent des questions telles que les obstacles à surmonter, les chances à saisir, les changements nécessaires à une évolution de carrière.

Les 255 salariés de la Maintenance (E&M) concernés par la sortie programmée des 747 de la flotte de KLM, ont tous trouvé un nouveau poste en 2012. Un programme de formation et un suivi personnalisé pour chaque salarié ont accompagné cette mobilité, soutenue également par les organisations professionnelles.

### **Organisation du temps de travail**

Aux Pays-Bas, une loi régleme le travail à temps partiel et permet à tout salarié de réduire son temps de travail, dans la mesure où il ne met pas en péril l'activité de l'entreprise. Le travail à temps partiel est ainsi très répandu, notamment pour les femmes. La proportion de salariés du groupe KLM à temps partiel est passée à 38,6% de salariés en 2012, soit une faible augmentation par rapport à l'année précédente (36,7% en 2011).

Le droit au congé parental a été prolongé de 13 à 26 semaines. Dans le cadre des nouvelles conventions collectives, KLM a pris la décision de maintenir le versement des cotisations retraite durant ces semaines supplémentaires.

### **Politique salariale**

Le 1er janvier 2012, les salaires ont été augmentés de 1,25 %. De plus, le 1<sup>er</sup> avril 2012, tous les salariés ont reçu un versement forfaitaire correspondant à 1,25% de leur salaire sur 6 mois.

Le système de retraite de KLM repose sur trois principaux fonds de pension : personnel au sol, Pilotes et Personnel Navigant Commercial. Chaque fonds est indépendant et dispose de son propre Conseil d'administration dont les membres sont désignés par l'employeur et les salariés.

Dans le cadre des conventions collectives 2012-2014, KLM et les organisations syndicales sont convenues d'ouvrir des discussions sur la mise en œuvre d'un système de retraite en ligne avec la future réglementation sur les fonds de pension.

## **4.1.2 Formation**

La formation accompagne les transformations de l'entreprise et les projets individuels des salariés. Dans un contexte économique contraint, Air France et KLM ont maintenu un niveau soutenu de formation.

### **4.1.2.1 Air France**

En 2012, le taux de formation représente 7,8 % de la masse salariale de l'entreprise et un investissement de 205 millions d'euros en 2012 (208 millions d'euros en 2011).

A Air France, le taux de réalisation s'élève à 95 %, en progression par rapport à 2011 (90 %). Le développement de parcours de formation « *Blended Learning* » intégrant des modalités pédagogiques combinant présentiel et e-learning a contribué à augmenter ce taux d'accès quels que soient les populations et les secteurs, et permis de répondre aux besoins d'individualisation des parcours d'apprentissage.

Les formations réalisées dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF) à Air France sont en légère progression par rapport à 2011 pour le personnel au sol, soit 14,5 % des heures réalisées en 2012. Pour la première fois en 2012 les personnels navigants commerciaux ont pu réaliser des formations dans le cadre du DIF sur leur temps de travail (jusqu'en 2011 ces formations pouvaient uniquement se dérouler hors temps de travail) et elles représentent déjà 15 % des heures réalisées en 2012.

Les formations Métiers représentent toujours une part importante des formations réalisées. En 2012 elles atteignent 78 %. Les formations réalisées dans les domaines transverses communs à plusieurs métiers représentent plus de 21 % (Sécurité des vols et des personnes, Sûreté, Relation Client, Langues et interculturel, Management et Bureautique).

Au global Air France a réalisé 1 808 305 heures de formation en 2012 soit 31 heures en moyenne par salarié.

L'ensemble de ces éléments illustre la volonté réaffirmée et l'engagement répété d'Air France à mettre en œuvre les actions permettant d'accompagner chaque salarié dans les évolutions d'emploi, d'organisation, d'outils et dans le développement de ses compétences et qualifications.

Enfin, le Campus Formation, entité délivrant les formations transversales a obtenu en décembre 2012 le renouvellement de sa certification ISO 9001 pour trois ans.

#### 4.1.2.2 KLM

La formation est un des leviers essentiels pour accroître l'employabilité des salariés et accompagner ainsi leur évolution professionnelle et leur mobilité.

Dans le cadre du Plan Transform 2015, des objectifs spécifiques ont été fixés pour 2012 et 2013 : accroître le nombre de salariés formés tout en limitant les coûts.

De nouveaux programmes de formation ont été mis en œuvre afin d'optimiser le transfert de compétences dans l'entreprise. Des moyens ont été mis à la disposition des managers pour leur permettre de mener à bien leurs actions de formation sur le lieu de travail.

De plus, les contrats avec les prestataires externes de formation ont été revus, afin de réduire les coûts correspondants le cas échéant. Ainsi, les dépenses de formation se sont élevées en 2012 à 60,8 millions d'euros pour les Pays-Bas, ce qui représente un investissement de 2 539 euros par salarié, soit une baisse de 12 % par rapport à 2011.

L'Académie KLM, centre de formation interne destiné aux cadres, a poursuivi son programme de formation et de *master classes*. De nouveaux produits de formation destinés aux managers et aux Responsables Ressources Humaines ont été lancés pour accompagner les changements dans leurs unités.

Dans le cadre de la formation managériale, 13 salariés de KLM ont bénéficié de l'« *Operational excellence program* » permettant aux candidats d'acquérir et de développer de nouvelles compétences en management opérationnel. Le programme « *Journey of inspiration RH* » se compose d'une série de conférences données par des experts de KLM pour « inspirer » le personnel des ressources humaines. Parmi les thèmes abordés en 2012, le concept de « *servant leadership* » et les médias sociaux.

La formation Air France-KLM « *Develop yourself and your team* », destinée aux managers des escales internationales, aborde les aspects du management à travers des modules dispensés en français et en anglais

Enfin, KLM a poursuivi ses efforts pour permettre à davantage de salariés d'acquérir un diplôme à travers le dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE). 164 salariés ont été diplômés en 2012.

### 4.1.3 Santé et sécurité au travail

Air France-KLM met au premier plan la préservation de la santé et de la sécurité au travail de ses collaborateurs. Au cœur du plan Transform 2015, la sécurité au travail est réaffirmée comme un des fondamentaux du groupe : dans un contexte économique contraint, l'entreprise entend poursuivre à un rythme soutenu les démarches engagées et améliorer les résultats. La sécurité ne fera l'objet d'aucun compromis.

#### 4.1.3.1 Air France

Cette exigence s'est traduite en 2012 par de nouveaux progrès, concrétisés par une baisse de 3% du nombre d'accidents du travail et une baisse de 2% du taux de gravité.

L'implication continue du Comité exécutif est déclinée dans chaque secteur, et fait l'objet d'un contrat triennal de progrès.

Air France a enregistré une cinquantaine de déclarations de maladies professionnelles en 2012 (stabilité par rapport à 2011), dont 2/3 sont reconnues. Les pathologies en cause sont les troubles musculo squelettiques en rapport avec les gestes répétitifs ou avec le port de charge, les pathologies bénignes ou malignes d'expositions antérieures à l'amiante, et les surdités professionnelles. La fréquence des maladies professionnelles à Air France est très significativement en dessous des chiffres nationaux (source Rapport de gestion de la CNAMTS 2010).

##### ***Piloter et manager pour mobiliser***

Le pilotage de la démarche se manifeste par des points d'étape en Comité de direction et des points d'orientation périodiques en Comité exécutif d'Air France. Via les contrats d'objectifs chiffrés de chacune des entités, les Directeurs généraux formalisent leur engagement de réduction des accidents du travail à travers leur plan d'action de prévention.

##### ***Détecter et partager pour mieux prévenir***

La prévention est au cœur de la démarche Sécurité au travail menée à Air France.

L'intégration de la dimension Sécurité au travail dans la conduite des projets, le développement des approches ergonomiques lors de la conception des infrastructures, lors des aménagements de process, ou lors du déploiement de nouveaux outils, permettent la prise en compte anticipée des risques, et développent l'appropriation collective des organisations. Outre une Unité Centrale « ergonomie », l'entreprise dispose ainsi d'ergonomes au plus près de secteurs opérationnels. Air France a renouvelé en 2012 l'engagement de cabinets d'ergonomes sous contrats cadres, permettant de conjuguer réactivité et maîtrise économique.

L'implication du management sur le terrain, des collaborateurs, soutenus par un réseau maillé de préventeurs, permet la détection de situations sensibles et en encourage le traitement préventif. La création ou le renforcement de réseaux de référents Sécurité au cœur des équipes opérationnelles Sol ou Vol en stimulent les contributions.

Parallèlement, un dispositif hebdomadaire de retour d'expérience sécurité au travail est en place, et permet le partage des événements et leur traitement. Des analyses de fond périodiques identifient les tendances et risques, et complètent ainsi le dispositif de prévention.

Le partage des « Bonnes pratiques sécurité » s'est intensifié en 2012. Portées par l'implication de membres de la Direction générale de l'entreprise lors de convention annuelle et partagées autour d'ateliers de travail, les « Bonnes pratiques sécurité » sont considérées comme un facteur clé de succès en sécurité au travail. Elles ont été traduites en livrets individuels, démultipliées et rendues accessibles à tous. Le Forum annuel des risques professionnels a été à nouveau l'occasion de renforcer l'engagement sur le sujet. Les briefings sécurité, les dialogues sécurité, le ré-accueil des personnes accidentées, l'analyse des événements sont autant de sujets d'attention.

L'animation de forums et conventions sur le thème de la sécurité au travail permet le déploiement progressif de la culture sécurité et de ses enjeux dans l'entreprise. Des forums « terrain » sont ainsi organisés, tant sur des entités opérationnelles que dans des secteurs tertiaires, en territoire métropolitain tout comme dans les DOM. L'ouverture sur l'extérieur se matérialise également par l'animation de forums « benchmark » sur des thèmes spécifiques comme les risques psychosociaux, la Qualité de Vie au Travail, les chutes, les Troubles Musculo Squelettiques, les démarches ergonomiques.

#### ***Former et animer pour développer la culture sécurité***

La formation à la prévention des risques touche à la fois les opérateurs, tout comme l'encadrement. Formations opérationnelles terrain, formations en e-learning, sont autant de vecteurs de développement de la prévention, et sont régulièrement adaptées au regard des réglementations ou de l'évolution des outils. Les supports relatifs au risque électrique, au risque incendie, ou au risque routier ont par exemple été refondus en 2012.

Le management est collectivement impliqué à l'occasion de la convention annuelle Santé Sécurité au travail au cours de laquelle les trophées performance sécurité sont remis à des managers d'entités opérationnelles, saluant des initiatives efficaces.

#### ***Gagner en performance par la Qualité de Vie au Travail***

2012 a été l'année de la poursuite de la déclinaison corporate et locale de l'accord triennal de méthode pour la prévention des risques psychosociaux et le développement de l'équilibre de la vie au travail, signé en 2010.

Dans le cadre du plan Transform 2015, un plan d'accompagnement de la qualité de vie au travail a été partagé avec les organisations professionnelles d'Air France. La formation et la sensibilisation s'intensifient, en particulier la formation « Manager par la qualité de vie au travail ».

Les groupes pluridisciplinaires d'établissement réunissant managers, ressources humaines, service de santé au travail, représentants des CHSCT, et animés par des référents « Qualité de Vie au Travail » ont élaboré, déployé les plans d'action de proximité et vérifié la pertinence des mesures mises en oeuvre. Ces plans d'action s'appuient sur les résultats de l'outil de diagnostic « Dispositif d'Evaluation et de Suivi du Stress Professionnel ».

Toutes les entités de l'entreprise ont renseigné le Document Unique d'évaluation des risques professionnels en matière de risques psychosociaux sur la base d'un document cadre.

#### ***Les accords collectifs relatifs à la santé et à la sécurité au travail***

Parmi les accords en vigueur à Air France, plusieurs concernent la santé et la sécurité au travail. On peut citer par exemple l'accord triennal de méthode pour la prévention des risques psychosociaux et le développement de l'équilibre de la vie au travail, la charte de prévention des harcèlements au travail ou encore la charte de prévention des risques liés à l'alcool.

#### **4.1.3.2 KLM**

KLM, avec trois accidents graves, a atteint l'objectif fixé à moins de 4 accidents graves ayant entraîné une hospitalisation. En revanche, l'objectif de rester en-deçà du ratio de 4,1 « accidents avec arrêt par million d'heures travaillées » a été dépassé de 0,63 point. Pour le nombre d'accidents graves, l'objectif 2013 est maintenu à moins de 4. Concernant la sécurité, KLM se fixe un objectif à terme de zéro accident.

Le nombre de déclarations de maladies professionnelles pour 2012 n'est pas connu au moment de la rédaction de ce document, du fait de la mise en place récente d'un nouveau système de collecte de l'information.

### **Définition de lignes directrices**

Pour atteindre l'objectif « Zéro accident », la compagnie a défini des lignes directrices pour promouvoir la culture de la sécurité. Ces principes sont notamment déclinés auprès des managers.

#### **Les cinq principes de sécurité KLM**

##### **1. Travailler en toute sécurité**

- Ne compromettez jamais votre sécurité!
- Travaillez sans prendre de risque (vous devez être exemplaire)
- Assurez-vous que votre équipe puisse travailler en toute sécurité
- Assurez-vous que votre équipe veuille travailler en toute sécurité

##### **2. Savoir définir les règles**

- Vous avez le devoir de montrer l'exemple
- Définissez des règles adaptées, compréhensibles, ni peu/ni trop ambitieuses et intelligentes (spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, réalisables)

##### **3. Signaler les situations dangereuses**

- Assurez-vous que les situations dangereuses peuvent être signalées
- Définissez un système de reporting adapté, au travers duquel les réponses soient transmises en temps et en heure
- Créez une culture transparente dans laquelle votre équipe se sente libre de s'exprimer

##### **4. Agir de façon solidaire**

- Créez un environnement où les salariés puissent s'aider les uns les autres et réagir
- Assurez-vous que retour d'expérience est considéré comme positif

##### **5. Créer un environnement de travail réaliste**

- Assurez-vous que les membres de votre équipe puissent travailler dans de bonnes conditions

Depuis deux ans, à travers le Système de Gestion de la Sécurité (SGS) déployé dans toutes les entités, Air France et KLM assurent l'identification, l'analyse et la maîtrise des risques. En 2012, ce système a été appliqué à tout projet de changement majeur ou investissement.

Le Cargo et la Maintenance de KLM ont instauré un système de « *Work Permits* » garantissant le respect des standards de sécurité de KLM pour les personnels des sous-traitants, et assurant ainsi des conditions de travail plus sûres pour tous.

### **Sensibiliser pour prévenir**

Des campagnes de sensibilisation destinées à renforcer la sécurité ont eu lieu en 2012 ; de nouvelles actions ont aussi été mises en place.

D'abord développé au Cargo, le dispositif « *Ergo-coach* » a été mis en œuvre à la Maintenance. Ce dispositif permet de former les collaborateurs de KLM aux enjeux de la santé au travail, pour leur permettre de répondre à leurs collègues. Le programme « *Basic Back* » visant la prévention des blessures a débuté en novembre 2012 avec une vingtaine de salariés. Les « ergo-coachs » donnent des conseils pour soulever et transporter des charges lourdes sans se blesser et recensent également les pratiques à risques. Les sujets sur lesquels travaillent les ergo-coaches ont évolué ; après s'être intéressés aux questions liées au port de charges, ils travaillent à présent sur les risques relatifs aux horaires de travail décalés. Le nombre d'ergo-coachs au Cargo est passé à 40, et ceux ayant pris leurs fonctions en 2011 se sont vu proposer une nouvelle formation. Des présentations sur le terrain et le port d'un gilet de sécurité distinctif a permis d'accroître leur visibilité auprès de leurs collègues.

Par ailleurs, de nouvelles mesures ont été mises en œuvre pour prévenir le nombre de brûlures pour les personnels navigants commerciaux durant le vol. Des améliorations ont été apportées à l'emballage des repas chauds produits aux Pays-Bas et dans les escales étrangères, et certains éléments de service, comme les cafetières, sont placés plus bas dans les espaces de rangement pour les rendre plus faciles à atteindre.

### **Promouvoir la culture de la sécurité**

Depuis novembre 2012, le programme en ligne « *SafetyF@cts* » propose à tous les managers une formation mensuelle interactive en ligne sur les risques au travail. Ce programme de deux ans s'achèvera en novembre 2014. Il s'appuie sur les cinq principes de la sécurité de KLM, auxquels tout manager doit se référer. Une version identique est également disponible pour les salariés. La formation vise à présenter la façon dont la sécurité est mise en pratique au sein de l'entreprise et comment la confiance et la compréhension peuvent jouer pour mieux comprendre les circonstances d'un incident.

Dans le cadre de la promotion des cinq principes de sécurité et pour encourager les managers des ressources humaines à les promouvoir encore davantage, tous les gestionnaires de ressources humaines de KLM ont été invités à participer à un atelier interactif. 5 ateliers ont été organisés en 2012, regroupant chacun 60 participants. Le dernier atelier aura lieu en 2013.

### **Développer la qualité de vie au travail**

Le programme « *The New World of Work* », testé l'an dernier à l'informatique et aux ressources humaines, a été développé en 2012 auprès d'autres directions comme le marketing. Les aspects relatifs à l'ergonomie ont été discutés avec les syndicats. Ce programme propose aux salariés de concilier efficacité et confort en permettant de privilégier le lieu de travail le plus adapté pour la réalisation de leurs activités.

Le Programme « *More Energy Study* » mené en partenariat avec l'Université libre d'Amsterdam (VU University) a permis le développement d'une application pour Smartphones et tablettes dont l'objectif est d'améliorer la qualité de vie des pilotes. L'application

propose des conseils spécifiques et personnalisés à partir des données entrées sur le rythme de vie (sommeil et alimentation). Ce programme, démarré en novembre 2012, a pour objectif de réduire la fatigue des pilotes et d'améliorer le bien-être au travail. Les résultats de ce programme sont prévus pour fin 2013.

#### ***Les accords collectifs relatifs à la santé et à la sécurité au travail***

Les engagements de KLM s'inscrivent dans sa Déclaration de santé et sécurité au travail, signée en 1996, et dont les grandes lignes définissent toujours le cadre de sa politique. Cette déclaration affirme la volonté de la compagnie d'améliorer de façon continue la sécurité, la santé et le bien-être au travail, afin de minimiser les risques actuels et futurs en matière de santé physique et morale.

Ces dernières années et en 2012, les organisations syndicales représentatives ont été consultées sur un certain nombre de mesure concernant ces questions, sur des sujets aussi divers que le retour de congé maladie, l'évacuation incendie, le stress ou les rayonnements. De plus, des initiatives visant à améliorer les pratiques liées à l'absentéisme par exemple ont été partagées avec les syndicats.

### **4.1.4 Favoriser la diversité et lutter contre les discriminations**

Dans la continuité de ses engagements, notamment au travers de la Charte sociale et éthique, le groupe Air France-KLM poursuit sa politique sociale fondée sur l'intégration par l'emploi, le respect de l'égalité, la prévention des discriminations, et la promotion de la diversité qui reflète celle de la société.

#### **4.1.4.1 Air France**

##### ***Lutter contre toutes les formes de discriminations***

Pour accompagner le réseau Ressources Humaines et les managers dans la mise en œuvre de cette politique, Air France a mis en œuvre de nouveaux outils et supports d'information : module de formation en e-learning « Diversité et management », livret d'information Diversité, guide pratique sur la « Diversité religieuse en entreprise », etc.

Des actions de promotion ou de sensibilisation plus spécifiques ont également été menées au sein de certains établissements, avec, par exemple, la mise à disposition d'une « Boîte à outils managériale » pour les managers de proximité, l'intégration d'un module de formation à l'égalité des chances et à la prévention des discriminations dans le parcours de formation pour l'accès à -des fonctions d'encadrement, la réalisation d'un séminaire Ressources Humaines sur les thématiques Diversité, Handicap et Risques Psycho Sociaux.

Pour informer et sensibiliser les salariés, un module de formation e-learning « Diversité et prévention des discriminations » a également été mis à disposition et des établissements ont pu renouveler leur campagne d'affichage ou proposer à leurs salariés un forum d'information sur ces thématiques.

La compagnie maintient, par ailleurs, les différents partenariats qu'elle a pu nouer avec des associations qui agissent pour l'égalité des chances, parmi lesquelles l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) et IMS-Entreprendre pour la Cité.

##### ***Favoriser l'égalité de traitement***

L'engagement en faveur de l'égalité des chances s'applique tout particulièrement aux processus de recrutement et de sélection interne collective.

Depuis juin 2006, Air France utilise pour ses recrutements externes un logiciel internet qui permet aux candidats de postuler en ligne et d'enregistrer leur candidature selon un modèle de curriculum vitae « universel ». Par ailleurs, toute personne susceptible d'utiliser des outils de sélection, de consulter des dossiers de candidats ou d'être informée de données confidentielles est tenue de se soumettre aux obligations éthiques et morales de la charte de déontologie du service Recrutement, Sélection, Redéploiement. Cette charte est actualisée chaque année en fonction des évolutions réglementaires et des bonnes pratiques de la profession.

Pour assurer la maîtrise et la qualité des processus de recrutement, la certification ISO 9001 a été renouvelée pour trois ans et étendue aux activités de sélection interne, au 1er janvier 2011. La garantie apportée par cette certification permet notamment de s'assurer du respect des règles de déontologie.

##### ***Favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes***

Air France est engagée depuis près de dix ans pour inscrire l'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes comme un enjeu majeur de l'entreprise et un axe de progrès dans la gestion des ressources humaines. C'est un sujet sur lequel la compagnie souhaite continuer de progresser, notamment par la voie d'un dialogue social constructif.

- Charte de la parentalité : à travers la charte signée en 2008, pour favoriser une meilleure prise en compte de la parentalité afin de contribuer à un meilleur équilibre de vie, Air France s'est engagée à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, créer un environnement favorable aux salariés-parents (en particulier pour la femme enceinte) et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents.
- Accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle femmes-hommes : Depuis 2002, trois accords d'entreprise triennaux successifs ont été signés. Signé à l'unanimité par les organisations syndicales représentatives au niveau de l'entreprise, le troisième accord triennal est applicable depuis le 1er janvier 2011.

- Politique salariale - mesure d'égalisation salariale femmes-hommes : Dans le cadre de sa politique contractuelle, l'entreprise s'est engagée à agir pour réduire les éventuels écarts salariaux entre les hommes et les femmes. Ainsi, depuis 2008, les accords salariaux annuels ont permis la mise en œuvre d'une mesure spécifique de compensation salariale (dans la limite d'une observation statistiquement significative) dont les modalités ont été présentées aux organisations signataires. Cette mesure a été reconduite en 2012.

Afin de s'assurer du respect de l'égalité de traitement entre hommes et femmes, des indicateurs comparatifs hommes-femmes ont été introduits dans le suivi des politiques et des processus de gestion des ressources humaines (formation, carrières, sécurité au travail, rémunérations). Ces indicateurs sont suivis annuellement dans le cadre d'un diagnostic établi avec chaque direction de l'entreprise.

A l'occasion de la Journée internationale de la femme 2012, un vol a été réalisé par un équipage entièrement féminin à l'initiative de la Direction des Opérations Aériennes. La direction d'Air France soutient, par ailleurs, la création d'un réseau de femmes à l'initiative de salariées de la Direction Générale Industrielle.

#### **Politique handicap**

Le taux d'emploi des travailleurs handicapés d'Air France passe de 3,92 % à 4,17% entre 2010 et 2011. Compte tenu des actions menées cette année en faveur de l'emploi direct et indirect des travailleurs handicapés, ce taux devrait encore progresser en 2012.

En 2012, Air France a embauché 47 nouveaux collaborateurs en situation de handicap. Elle a également assuré le maintien dans l'emploi de ses salariés porteur d'un handicap, au travers de nombreuses actions d'accompagnement et d'aménagement de postes.

De surcroît, l'engagement de l'entreprise se prolonge par le renforcement du recours aux entreprises et établissements du secteur du travail protégé et adapté ; pour l'année 2012 le chiffre d'affaires confié à ce secteur représente 15 millions d'euros.

La compagnie a aussi établi de multiples partenariats, notamment avec des associations, afin de répondre à son objectif d'embauche, de favoriser l'insertion de ses collaborateurs handicapés et de changer le regard sur le handicap

#### **4.1.4.2 KLM**

##### **Egalité hommes/femmes et respect des orientations sexuelles**

Les engagements de KLM en faveur de l'égalité des chances pour tous les salariés, de la promotion de la diversité et de la lutte contre toute forme de discrimination s'inscrivent dans la Charte sociale et éthique du groupe.

La compagnie s'engage au respect de l'égalité et des orientations sexuelles, un engagement réaffirmé durant la semaine du développement durable. Le réseau social LGBT «Over the rainbow », lancé en 2010 par KLM et regroupant des salariés homosexuels, bisexuels et transsexuels, écoute et conseille les salariés et s'assure qu'ils sont traités de façon équitable, quelle que soit leur orientation sexuelle. Le nombre de membres du réseau s'élève à 300 en 2012.

La direction informatique organise régulièrement des déjeuners « Eat & Meet » pour favoriser la rencontre entre collègue et encourager la diversité : 200 salariés y ont participé en 2012.

KLM a instauré des mesures facilitant la promotion des femmes à des fonctions managériales au sein de la direction commerciale. Par ailleurs, le réseau interne des femmes managers a été élargi à toutes celles en charge de management et organise des réunions pour échanger leur expérience.

##### **Insertion professionnelle et personnes handicapées**

Dans le cadre de la législation néerlandaise, KLM s'est engagée à poursuivre l'insertion des personnes handicapées et à optimiser leur contribution. Il s'agit là d'un objectif commun de KLM et de ses salariés. En se conformant aux directives gouvernementales, les médecins du travail évaluent la contribution que l'employé est en mesure d'apporter. En coopération avec des spécialistes, ils conseillent l'encadrement et les employés sur l'adaptation des heures de travail, des types de tâches et du poste de travail à prévoir pour optimiser le potentiel du salarié handicapé.

Aux Pays-Bas, les entreprises sont financièrement responsables de leurs employés qui se retrouvent atteints d'un handicap pendant une période de deux ans. En 2010, KLM a étendu cette période à douze ans.

Le retour dans l'entreprise est à présent facilité pour les salariés KLM touchés par une situation de handicap. En effet, lorsque la reprise de leurs anciennes fonctions n'est plus possible, ces salariés se voient proposer un poste de travail adapté ; ils ne sont donc pas contraints de rechercher un nouveau poste. Un Comité consultatif a également été mis en place pour assurer le suivi de ces mesures et proposer des améliorations. Depuis sa création en 2010, le Comité a ainsi étudié 625 cas, chaque référent devant apporter des conseils au salarié pour l'aider à trouver un nouveau poste ou à réintégrer son poste précédent.

Au retour du congé maladie, lorsqu'un salarié est déclaré en incapacité permanente, même si celui-ci a changé de poste et exerce des fonctions adaptées à son handicap, ce dernier est considéré comme juridiquement handicapé.

Chez KLM, le nombre de salariés handicapés est passé de 656 en 2011 à 696 en 2012. En collaboration étroite avec le Comité d'entreprise, la compagnie a renouvelé sa politique de soutien aux employés de retour de congé maladie.



## 4.2 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux ont été définis en 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (Disclosure Committee) d'Air France-KLM et validés par le collège des Commissaires aux comptes afin de répondre aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Economiques, du 15 Mai 2001) et du Prospectus Européen (CE 809/2004).

Un travail d'optimisation de ces indicateurs a été réalisé en 2011 afin d'aligner le reporting NRE social dès cette année sur les exigences de l'article 225 du décret d'application de la loi Grenelle II. Cette mise à jour des informations sociales a été soumise au Commissaire aux comptes, KPMG Audit, pour revue avant le début de la campagne de reporting NRE social 2011.

Depuis l'exercice 2007-08, le Groupe a choisi de faire vérifier par l'un des Commissaires aux comptes, KPMG Audit, ses principaux indicateurs sociaux. Ces indicateurs sont repérés par le sigle √ dans les tableaux aux pages 91 à 94. Ils font l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance modéré<sup>(1)</sup>.

Des travaux de revue de l'exhaustivité des informations environnementales, sociales et sociétales publiées dans le document de référence 2012-13 au regard des exigences de l'article R225-105-1 du Code du commerce ont été menés par l'un des Commissaires aux comptes, KPMG Audit.

### Périmètre

Le *reporting* des données NRE sociales du groupe Air France-KLM est réalisé sur la base des effectifs physiques (exprimé en « tête »), inscrits et payés en fin d'année civile.

Le périmètre de *reporting* NRE couvre en fin d'année civile 96% des effectifs moyens, exprimés en équivalent temps plein, du groupe Air France-KLM.

Sont intégrées au périmètre de *reporting* NRE social les filiales d'Air France et de KLM, contrôlées au minimum à 50%, acquises depuis au moins une année complète et disposant d'un effectif supérieur ou égal à 300 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 2012 sont : Aero Maintenance Group, Bluelink, Britair, CityJet, VLM, CRMA, Regional, groupe Servair (ACNA, Bruno Pegorier, CPA, Jet Chef, Orly Air Traiteur, Servair SA, Passerelle et Base Handling), Sodexi et Transavia France, représentant 75% des effectifs des filiales du groupe Air France ;
- Les filiales de KLM consolidées pour l'exercice 2012 sont : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM UK Engineering limited, KLM Cityhopper (UK et B.V.), Transavia, KLM Catering Services Schiphol B.V. et Martinair, représentant 92% des effectifs des filiales du groupe KLM.

En 2012, le périmètre de *reporting* des filiales Air France et des filiales de KLM demeure inchangé.

L'effectif de référence pour le calcul du taux de couverture du reporting NRE social est l'effectif moyen en équivalent temps plein en 2012, issu de l'outil BFC de la Direction du contrôle de Gestion.

La période de *reporting* des données sociales du Groupe est fondée sur l'année calendaire pour assurer la cohérence avec le Bilan Social des sociétés françaises. Nous rappelons que l'exercice financier depuis 2011 est également basé sur l'année calendaire.

### Outils de reporting

Les indicateurs sont collectés et consolidés à partir d'un logiciel de reporting, Osyris (*Operating SYstem for Reporting on Sustainability*). L'outil est déployé auprès des contributeurs d'Air France, de KLM et de leurs filiales sur l'ensemble du périmètre de reporting. Des définitions précises de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil ont été rédigées en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs dans Osyris.

Des tests de cohérence ont également été mis en place dans l'outil. Les données sont vérifiées et validées localement, au niveau de chaque filiale par un validateur local qui est responsable des données statistiques RH.

Ce dispositif est complété par une procédure de *reporting* générale 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.

---

<sup>(1)</sup> Les travaux d'examen ont été menés conformément à la norme internationale d'audit ISAE 3000 (International Standard for Assurance Engagements), spécifique à la vérification de données extra-financières.

## Précisions et méthodologie - Commentaires sur l'évolution des indicateurs

### Tableau « Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM »

Ce tableau présente les indicateurs relatifs aux effectifs, embauches, départs, à la part des femmes et au pourcentage des effectifs travaillant à temps partiel. Ces indicateurs sont consolidés au niveau groupe Air France-KLM.

Les notes ci-dessous renvoient aux références des tableaux aux pages 91 à 94.

#### Effectif

*Note 1* : Il s'agit des effectifs du groupe (exprimés en « tête »), en contrat à durée indéterminée (CDI) et à durée déterminée (CDD), inscrits et payés au 31 décembre de l'année de référence.

#### Embauches en contrat à durée indéterminée

*Note 2* : L'indicateur concerne les embauches en contrat à durée indéterminée (CDI).

Pour Air France, le calcul du nombre d'embauches en CDI intègre les embauches en contrat à durée déterminée (CDD) dont le contrat a été modifié en CDI au cours de l'année.

Pour KLM, le calcul est effectué uniquement sur la base des personnes embauchées directement en CDI.

#### Départs

*Note 3* : Les causes de départs sont détaillées dans les annexes du rapport Développement durable d'Air France-KLM 2012.

Il convient de noter un nombre significatif de départs soit 11 612 salariés en 2011, dont la grande majorité pour cause de non renouvellement de contrat à durée déterminée. Parmi les autres causes figurent notamment les départs dans le cadre du plan de départ volontaire lancé en 2010 (1 264 salariés), les retraites, les démissions, les décès et les ruptures de contrat pendant la période d'essai.

Seuls les licenciements d'employés en CDI sont pris en compte dans le nombre de licenciements (y compris économiques).

#### Part des femmes – Organisation du temps de travail

*Note 4* : Ces indicateurs permettant d'évaluer la proportion des femmes par rapport à la main d'œuvre et la part des employées à temps partiel intègrent tant les employés en CDI qu'en CDD au 31 décembre de l'année considérée.

#### Effectifs par zone géographique au 31/12

*Note 5* : En 2011, les quelques effectifs KLM de la zone géographique Caraïbes et Océan Indien ont été comptabilisés dans les effectifs de la zone Amériques du Nord et Amériques du Sud.

En 2012, les effectifs du groupe d'Air France de la zone France Outre-Mer (Dom), soit 754 effectifs physiques, sont comptabilisés dans la zone géographique Caraïbes et Océan Indien.

#### Tableaux « Autres données sociales »

Les indicateurs publiés dans les tableaux « autres données sociales » **ont des qualifications et des obligations d'enregistrement légales différentes entre la France et les Pays Bas**, ce qui les rend non comparables et a conduit à les présenter séparément pour Air France et KLM. Les filiales concernées dans ces tables sont énumérées dans le paragraphe Périmètre ci-dessus.

#### Absentéisme – Santé et sécurité au travail

Une grande partie des accidents du travail déclarés par Air France sont dus à **des otites barotraumatiques et troubles musculo-squelettiques (TMS) reconnues comme accidents du travail en France**, alors qu'ils sont enregistrés comme **absentéisme pour maladie par KLM** conformément à la législation néerlandaise.

Le taux d'absentéisme n'est pas communiqué pour les filiales d'Air France et de KLM en 2012 ; les dispositifs de suivis sont en cours de fiabilisation au niveau de ces entités.

#### Air France

*Note 1* : Les taux d'absentéisme sont calculés sur la base du ratio du nombre de journées d'absence sur le nombre de journées théoriques travaillées (les congés sont exclus de ces journées).

#### KLM et KLM filiales

*Note 1* : Aux Pays Bas il n'existe aucune différence dans la prise en charge d'un arrêt de travail suite à un accident de travail ou en raison d'une maladie. Les absences pour cause de maladie ou accident de travail sont traitées de façon identique. Pour cette raison, l'ensemble des jours d'absence pour maladie et pour accident de travail est pris en compte dans le taux d'absentéisme pour maladie.

#### 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 paragraphe absentéisme).

### **Air France et filiales Air France**

*Note 2* : La définition de l'accident de travail avec arrêt retenue par le groupe Air France est conforme à celle définie dans la réglementation française (arrêt supérieur ou égal à un jour). Les accidents de trajet ne sont pas pris en compte dans l'indicateur, mais font l'objet de suivi et d'actions spécifiques.

### **Air France**

*Note 2* : Le nombre d'accidents de travail mortel survenus en 2011 a été corrigé en raison du rejet de la qualification « accident de travail » par la caisse d'assurance maladie, après la date d'arrêt des chiffres pour le document de référence 2011. La valeur corrigée est conforme à celle publiée dans le bilan social 2011.

### **KLM et filiales KLM**

*Note 2* : La définition de l'accident de travail avec arrêt retenue par le groupe KLM comprend uniquement les accidents de travail avec arrêt supérieur ou égal à un jour. Les accidents de trajet ne sont pas pris en compte dans l'indicateur, mais font l'objet de suivi et d'actions spécifiques.

*Note 3* : Les taux de fréquence et de gravité sont calculés :

#### **Pour Air France :**

- Pour le personnel au sol, sur la base d'heures travaillées réelles payées.
- Pour le personnel naviguant, sur la base des heures « d'engagement ».

#### **Pour KLM et filiales KLM**

- Pour l'ensemble du personnel sur la base d'heures travaillées théoriques.

### **Filiales KLM**

La hausse du taux de fréquence et gravité chez les filiales KLM en 2012 résulte d'un nombre plus important d'accidents de travail avec arrêt supérieur à 24 heures, notamment chez Cobalt Ground Solutions. Certains de ces accidents ont entraîné un arrêt de plusieurs semaines, impactant ainsi le taux de gravité.

Formation

### **Air France et filiales Air France**

*Note 4* : L'indicateur « Nombre d'heures de formation par salarié » est calculé sur la base de l'ensemble des sessions de formation, indépendamment de leur caractère imputables ou non au titre de la déclaration réglementaire 2483.

Les heures de formation des filiales du groupe Air France sont calculées sans les données de la filiale Transavia France.

### **KLM et filiales KLM**

*Note 4* : En ce qui concerne la formation, KLM ne dispose aujourd'hui d'un système de reporting centralisé que pour les coûts de formation de KLM et ses filiales. Nous rappelons que la législation néerlandaise ne requiert pas de publication du nombre d'heures de formation dispensées.

Nombre de salariés handicapés

### **Air France et filiales Air France**

*Note 5* : Pour Air France, les salariés déclarés handicapés sont ceux qui, basés en France métropolitaine et dans les DOM, sont en activité dans l'entreprise et pour lesquels une notification valide, conforme à la réglementation française (article L. 5212-2 du code du travail), est disponible. À noter que les données des salariés à l'international sont reportées selon la législation locale.

Le nombre de salariés handicapés recrutés correspond au nombre de contrats de travail CDI et CDD signés au cours de l'année ; un salarié embauché en CDD puis en CDI au cours de l'année sera comptabilisé deux fois.

A noter que le taux d'emploi des salariés handicapés pour 2012 n'est pas encore connu à la date d'arrêt des chiffres dans le cadre du reporting NRE social pour le rapport de gestion et le document de référence.

### **KLM et filiales KLM**

*Note 5* : Pour KLM, une personne est considérée comme handicapée si elle souffre de troubles ne lui permettant plus de réaliser son travail ni tout autre travail au niveau de revenu équivalent. Cela contraint l'employeur et l'employé à chercher un autre poste avec un niveau de salaire aussi proche que possible de son niveau de revenu précédent et donne droit à l'employé à recevoir des allocations gouvernementales pour compenser le différentiel éventuel.

Depuis 2011, le nombre de salariés handicapés des filiales de KLM intègre les données de la filiale Martinair.

## 4.3 Indicateurs sociaux du groupe

### 4.3.1 Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM

NRE social (1)	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France*				Groupe KLM**			
					Total Groupe Air France		Dont Air France		Total Groupe KLM		Dont KLM	
Effectif par tête au 31/12 (contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)	2010	2011	2012	12/11	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
<b>Périmètre du reporting NRE social</b> √	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>0.0%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>98%</b>	<b>98%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Effectifs totaux √	105 928	106 618	<b>104 130</b>	-2,3%	71 028	<b>69 513</b>	58 065	<b>56 893</b>	35 590	<b>34 617</b>	29 424	<b>28 698</b>
Personnel au Sol	70 747	71 277	<b>69 516</b>	-2,5%	49 472	<b>48 337</b>	38 957	<b>38 066</b>	21 805	<b>21 179</b>	17 501	<b>17 043</b>
Personnel Navigant Commercial	26 144	26 380	<b>25 863</b>	-2,0%	16 187	<b>15 941</b>	14 988	<b>14 762</b>	10 193	<b>9 922</b>	9 175	<b>8 973</b>
Personnel Navigant Technique	9 037	8 961	<b>8 751</b>	-2,3%	5 369	<b>5 235</b>	4 120	<b>4 065</b>	3 592	<b>3 516</b>	2 748	<b>2 682</b>
Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI)	102 045	101 603	<b>100 273</b>	-1,3%	68 307	<b>67 201</b>	56 586	<b>55 728</b>	33 296	<b>33 072</b>	28 119	<b>27 819</b>
<b>Embauches en contrat à durée indéterminée au 31/12</b> √ (2)	1 383	2 481	<b>848</b>	-65,8%	1 409	<b>707</b>	773	<b>309</b>	1 072	<b>141</b>	1 007	<b>103</b>
<b>Embauches en contrat à durée déterminée au 31/12</b> √ (2)	3 084	6 621	<b>4 313</b>	-35%	5 452	<b>3 962</b>	3 053	<b>1 863</b>	1 169	<b>351</b>	589	<b>134</b>
<b>Nombre de départs total au 31/12</b> (3)	8 816	11 612	<b>8 571</b>	-26%	8 998	<b>7 168</b>	6 194	<b>4 315</b>	2 614	<b>1 403</b>	859	<b>935</b>
dont licenciements (y compris économiques)√	662	995	<b>640</b>	-36%	338	<b>542</b>	149	<b>247</b>	657	<b>98</b>	54	<b>71</b>
<b>Part des femmes au 31/12</b> √ (4)	<b>42,5%</b>	<b>42,8%</b>	<b>42,8%</b>	<b>0%</b>	42,9%	<b>43,1%</b>	44,6%	<b>44,5%</b>	42,4%	<b>42,1%</b>	43,6%	<b>43,3%</b>
<b>Pourcentage de l'effectif à temps partiel au 31/12</b> √ (4)	24,4%	24,5%	<b>25,5%</b>	4,2%	18,4%	<b>19,0%</b>	20,5%	<b>21,1%</b>	36,7%	<b>38,6%</b>	38,3%	<b>39,9%</b>
<b>Effectifs par âge au 31/12</b>												
<= 29 ans √	N.D.	10 052	<b>8 222</b>	-18,2%	6 353	<b>5 254</b>	4 696	<b>3 807</b>	3 699	<b>2 968</b>	2 445	<b>1 944</b>
entre 30 et 39 ans inclus √	N.D.	33 065	<b>30 305</b>	-8,3%	23 456	<b>21 422</b>	19 478	<b>17 802</b>	9 609	<b>8 883</b>	7 827	<b>7 206</b>
entre 40 et 49 ans inclus √	N.D.	37 101	<b>37 255</b>	0,4%	23 834	<b>24 266</b>	19 507	<b>19 857</b>	13 267	<b>12 989</b>	11 263	<b>10 999</b>
de 50 ans et plus √	N.D.	26 400	<b>28 348</b>	7,4%	17 385	<b>18 571</b>	14 384	<b>15 427</b>	9 015	<b>9 777</b>	7 889	<b>8 549</b>
<b>Effectifs par zone géographique au 31/12</b>												
Europe (hors France et Pays-Bas) √	N.D.	5 072	<b>4 607</b>	-9,2%	2 661	<b>2 346</b>	1 913	<b>1 652</b>	2 411	<b>2 261</b>	988	<b>931</b>

NRE social (1) Effectif par tête au 31/12 (contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France*				Groupe KLM**			
	2010	2011	2012	12/11	Total Groupe Air France		Dont Air France		Total Groupe KLM		Dont KLM	
Amérique du Nord et Amérique du Sud √	N.D.	2 255	<b>2 013</b>	-10,7%	1 862	<b>1 655</b>	1 549	<b>1 369</b>	393	<b>358</b>	392	<b>357</b>
Caraïbes et Océan Indien (y compris DOM) √ (5)	N.D.	1 118	<b>1 109</b>	-0,8%	1 118	<b>1 047</b>	878	<b>839</b>	0	<b>62</b>	0	<b>62</b>
Asie/Pacifique √	N.D.	1 710	<b>1 678</b>	-1,9%	776	<b>744</b>	771	<b>739</b>	934	<b>934</b>	934	<b>933</b>
Afrique/Moyen-Orient √	N.D.	1 594	<b>1 607</b>	0,8%	1 118	<b>1 048</b>	1 101	<b>1 025</b>	476	<b>559</b>	476	<b>559</b>
Pays-Bas √	N.D.	31 533	<b>30 562</b>	-3,1%	178	<b>161</b>	26	<b>24</b>	31 355	<b>30 401</b>	26 613	<b>25 814</b>
France Métropolitaine √	N.D.	63 336	<b>62 554</b>	-1,2%	63 315	<b>62 512</b>	51 827	<b>51 245</b>	21	<b>42</b>	21	<b>42</b>

√ **Indicateurs vérifiés par KPMG en 2012 (assurance de niveau modérée).**

\* **Groupe Air France:** Air France et filiales d'Air France.

**Filiales d'Air France :** Aero Maintenance Group, BlueLink, Brit Air, CRMA, CityJet, VLM, Régional, Sodexi, Transavia France et dans le Groupe Servair : ACNA, Base Handling, Bruno Pegorier, Jet Chef, OAT, CPA Passerelle, Servair SA. Deux nouvelles filiales ont été intégrées dans le périmètre de reporting 2011 : Aero Maintenance Group et Jet Chef (dans le Groupe Servair).

\*\* **Groupe KLM:** KLM et filiales de KLM.

**Filiales de KLM:** Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM Cityhopper (UK and BV), Transavia, KLM Catering Services Schipol B.V., KLM UK Engineering Limited et Martinair.

N.D.: non disponible.

#### 4.3.2 Autres données sociales du groupe Air France (selon législation locale)

##### Air France (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile)\*

	2011	2012	12/11
<b>Absentéisme (1)</b>			
Pour maladie √	3,83%	3,74%	-2%
Pour accident de travail √	0,61%	0,54%	-11%
Maternité √	1,15%	1,06%	-8%
<b>Hygiène et sécurité</b>			
Nombre d'accidents du travail √ (2)	2 139	2 070	-3%
Nombre de décès dus à un accident du travail (2)	1	0	-100%
Taux de Fréquence AT √ (3)	26,23	<b>26,20</b>	-0,1%
Taux de gravité AT √ (3)	1,07	<b>1,05</b>	-2%
<b>Formation</b>			
Nombre d'heures de formation par salarié √ (4)	32	<b>31</b>	-1%
<b>Handicapés (5)</b>			
Nombre de salariés handicapés √	1 634	<b>1 691</b>	3%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année √	30	<b>20</b>	-33%
Accords collectifs √	18	<b>40</b>	

\* Les données italiques ne concernent qu'Air France Métropole et DOM.

#### Filiales Air France

	2011	2012	12/11
<b>Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales du groupe</b>			
<b>Air France</b>	<b>76%</b>	<b>75%</b>	<b>-1%</b>
<b>Hygiène et sécurité</b>			
Nombre d'accidents du travail √ (2)	870	<b>993</b>	14%
<b>Formation</b>			
Nombre d'heures de formation par salarié √ (4)	21	<b>20</b>	-4%
<b>Handicapés (5)</b>			
Nombre de salariés handicapés √	481	<b>543</b>	13%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année √	32	<b>27</b>	-16%
<b>Accords collectifs</b> √	<b>43</b>	<b>23</b>	
√ <b>Indicateurs vérifiés par KPMG pour 2012 (assurance de niveau modérée).</b>			

#### 4.3.3 Autres données sociales pour KLM (selon la législation locale)

**KLM (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile)\***

	2011	2012	12/11
<b>Absentéisme (1)</b>			
Pour maladie√	6,11%	<b>5,24%</b>	-14%
Maternité√	0,63%	<b>0,55%</b>	-13%
<b>Hygiène et sécurité</b>			
Nombre d'accidents du travail √ (2)	217	<b>219</b>	1%
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	<b>0</b>	0%
Taux de fréquence AT √ (3)	4,54	<b>4,73</b>	4%
Taux de gravité AT √ (3)	0,16	<b>0,16</b>	0%
<b>Formation (4)</b>			
Dépenses en formation en k€ √	69 422	<b>60 777</b>	-12%
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein	2 891	<b>2 539</b>	-12%
<b>Handicapés(5)</b>			
Nombre de salariés handicapés √	656	<b>696</b>	6%
<b>Accords collectifs</b> √	<b>0</b>	<b>3</b>	

\* *KLM: Les données concernant KLM hors personnel à l'international.*

#### **Filiales KLM**

	2011	2012	12/11
<b>Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales KLM</b>	<b>93%</b>	<b>92%</b>	<b>-1%</b>
<b>Hygiène et sécurité</b>			
Nombre d'accidents du travail √ (2)	70	<b>92</b>	31%
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	<b>0</b>	0%
Taux de fréquence AT √ (3)	5,88	<b>8,46</b>	44%
Taux de gravité AT √ (3)	0,08	<b>0,15</b>	88%
<b>Formation (4)</b>			
Dépenses en formation en K€ √	21 206	<b>19 736</b>	-7%
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein	2 961	<b>2 939</b>	-1%
<b>Handicapés(5)</b>			

Nombre de salariés handicapés ✓	81	<b>88</b>	9%
<b>Accords collectifs</b> ✓	4	<b>7</b>	
✓ <i>Indicateurs vérifiés par KPMG en 2012 (assurance de niveau modérée).</i>			
N.C.: non comparable.			

## 4.4 Informations sociétales

### 4.4.1 Dialogue avec les parties prenantes

L'écoute, l'échange et le partage sont des composantes majeures de l'engagement d'Air France-KLM. Le groupe accorde une grande attention aux attentes de ses clients, de ses salariés, de ses fournisseurs, des riverains, des associations, des collectivités locales ou encore des acteurs de la société civile comme les ONG.

Les parties prenantes sont identifiées selon leurs attentes vis-à-vis des 4 enjeux clés du groupe. Pour chaque groupe de parties prenantes, les enjeux et les risques ont été évalués et les modes de concertation définis. Les relations avec les parties prenantes sont réévaluées chaque année.

Plusieurs fois par an, le groupe recueille la perception des collaborateurs par le biais d'enquêtes et de forums. Pour les parties prenantes externes, Air France et KLM ont mis en place différents modes d'écoute qui comprennent, entre autres, les contributions des clients collectées au travers d'enquêtes, la conduite de tests de matérialité auprès de personnalités représentatives, les remarques des actionnaires et des investisseurs ISR ou encore les recommandations des agences de notation extra-financière.

Ce dialogue permanent permet de mieux cerner les évolutions sociétales, les enjeux et les dilemmes qui se posent à Air France-KLM. En 2012, les échanges avec les parties prenantes ont permis à Air France-KLM d'intensifier sa politique en matière de biocarburant et de réfléchir à de nouvelles pistes pour réduire son empreinte environnementale.

Le dialogue favorise également les échanges entre les secteurs d'activité. Air France et KLM sont membres d'associations ou de groupes d'entreprises où elles partagent des bonnes pratiques RSE. À titre d'exemple, KLM est membre du groupe d'échanges sur la croissance durable, « Dutch Sustainable Growth Coalition », créé en 2010 à l'initiative de 7 sociétés néerlandaises leaders dans l'indice DJSI.

Les attentes des parties prenantes peuvent également influencer fortement les pratiques du groupe. En 2012 par exemple, à la suite de plaintes des riverains d'aéroport concernant un bruit spécifique produit par les A320, Air France et la DGAC ont interpellé Airbus pour en comprendre l'origine. Ce travail a conduit à modifier la conception des appareils ; une modification désormais appliquée aux nouveaux avions. KLM a amélioré son offre de restauration responsable, sous l'impulsion de l'association néerlandaise pour la protection et le bien-être des animaux : depuis 2012, la compagnie sert du poulet labellisé « Beter Leven » en classe Affaires, un engagement étendu l'an prochain à tous les vols au départ d'Amsterdam.

Air France et KLM ont aussi mis en œuvre des mécanismes d'écoute permettant à leurs parties prenantes d'exprimer leurs motifs d'insatisfaction. Pour les clients, les services Customer Care d'Air France et de KLM ont pour mission de traiter les incidents dans les meilleurs délais. Pour les questions environnementales locales, les deux compagnies sont membres d'instances (Commissions consultatives de l'environnement en France et Alders Table aux Pays-Bas) où se réunissent les représentants des riverains, des opérateurs aériens et des aéroports.

Enfin, les commentaires des parties prenantes influencent le *reporting* du groupe, notamment le rapport annuel de développement durable ou ses sites internet.

### 4.4.2 Loyauté des pratiques

La politique de développement durable d'Air France-KLM s'inscrit dans sa Déclaration de responsabilité sociale, dans laquelle le groupe définit son engagement en faveur du respect de l'environnement, de l'équité sociale et du développement local.

En tant que signataire du Pacte Mondial des Nations unies, Air France-KLM s'engage à respecter et à appliquer dans sa sphère d'influence les principes universels relatifs aux droits de l'homme et à la lutte contre la corruption.

#### **S'engager pour le respect des droits de l'homme**

Dans sa Déclaration de responsabilité sociale, Air France-KLM s'engage à respecter les droits de l'homme et à s'opposer à toute forme de travail des enfants et de travail forcé. Le groupe s'engage aussi à promouvoir ces principes auprès de ses fournisseurs.

La Charte sociale et éthique affirme l'engagement du groupe à favoriser un climat de confiance et de respect mutuel dans l'environnement de travail. Elle s'applique à tous les salariés d'Air France et de KLM, ainsi que leurs filiales européennes. La charte précise que le groupe sera attentif à ce que les droits sociaux fondamentaux soient respectés par tous les sous-traitants avec lesquels il entretient des relations, partout dans le monde.

Dans le cadre de ses activités, le groupe a identifié les facteurs de risques en lien avec les droits de l'homme. Les réponses mises en œuvre recouvrent des sujets variés : dispositifs de protection des données personnelles des clients, accord pour la prévention des risques psychosociaux à Air France ou encore charte de développement durable pour les fournisseurs.

Depuis 2011 des audits RSE sont effectués auprès des fournisseurs, notamment sur les conditions de travail.

## **Affirmer nos règles de conduite des affaires**

Air France-KLM veille au respect des principes éthiques dans la conduite des affaires. Pour encadrer ses activités, le groupe dispose de plusieurs documents. Certains concernent l'ensemble des salariés, d'autres sont spécifiques – les fonctions achats du groupe et recrutement à Air France, par exemple, appliquent chacune un code de déontologie signé par les collaborateurs.

Le Conseil d'administration a adopté un code de déontologie boursière et un code d'éthique financier. Le premier impose aux mandataires sociaux, aux dirigeants et à certains postes sensibles, des règles relatives aux opérations sur les titres de la société ; le second détermine les règles liées aux informations financières auxquelles ils doivent se conformer.

KLM dispose d'un Code de conduite des affaires qui affirme les grands principes en matière d'intégrité financière, de confidentialité et de respect des engagements en faveur du développement durable. Ce Code définit le cadre général des initiatives menées par KLM sur ces sujets.

Air France-KLM lutte contre toute forme de corruption. En conformité avec l'évolution du contexte législatif et réglementaire international, un « Manuel Air France et KLM de prévention des pratiques de corruption » a été préparé en 2012 et sera diffusé en 2013. Disponible en français et en anglais, le manuel sera accessible à tous les salariés et sera accompagné d'un module de formation.

Enfin, afin de permettre aux salariés de révéler des faits graves dont ils pourraient avoir connaissance, tels que des fraudes comptables et financières ou des actes de corruption, Air France et KLM ont mis en place une procédure d'alerte. Accessible à tous, elle est facultative, et sans risque de sanction à l'encontre de celui qui a donné l'alerte.

## **Respecter les règles de concurrence**

Air France-KLM a mis en place depuis 2007 une politique de prévention des pratiques anti-concurrentielles, en diffusant le « Manuel Air France et KLM relatif à l'application des règles de concurrence ». Ce manuel est accessible à tous les salariés. D'autres outils de prévention sont à la disposition de tous, notamment une ligne téléphonique dédiée au droit de la concurrence.

Une formation en ligne sur l'application des règles de la concurrence a été rendue obligatoire pour l'ensemble des cadres d'Air France et de KLM dont les fonctions le nécessitent. Après avoir suivi cette formation et passé un test d'évaluation, les salariés signent une déclaration individuelle par laquelle ils s'engagent à respecter les règles s'appliquant à leurs fonctions.

## **4.4.3 Mesures en faveur de la sécurité et de la santé des consommateurs**

### **Sécurité des vols et gestion des risques**

Pour Air France-KLM, la sécurité des vols est la priorité absolue. Au cœur de la confiance que lui portent ses clients et ses salariés, la sécurité est un impératif qui conditionne son activité et la pérennité du transport aérien.

Toutes les activités du groupe font l'objet de nombreux contrôles et certifications, et satisfont à des normes extrêmement strictes et aux standards les plus élevés du secteur, au niveau européen avec l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne, et mondial, avec l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) dont l'audit de sécurité IOSA est une référence du secteur.

Pour atteindre le plus haut niveau possible en matière de sécurité des vols, le Système de Gestion de la Sécurité (SGS) a été déployé dans les deux compagnies. Le SGS met en œuvre une approche spécifique de la gestion des risques aériens et repose sur l'engagement du plus haut niveau de direction et sur la formation et la sensibilisation de l'ensemble des personnels.

Plus généralement, la sécurité des vols s'intègre dans la question de la gestion des risques (*voir section 3 – Risques et gestion des risques, page 62*).

### **Mesures en faveur de la santé des consommateurs**

Le groupe doit garantir à ses clients et à ses personnels navigants des prestations de restauration saines. La fabrication et la fourniture des denrées sont soumises à la réglementation européenne qui impose de nombreuses exigences : audit des traiteurs, contrôles microbiologiques et de température, formation du personnel aux bonnes pratiques d'hygiène...

Les deux compagnies ont mis en place une démarche qualité pour répondre à ces exigences. Par exemple, Air France s'est appuyée sur la norme ISO 22000 (sécurité alimentaire) devenant la 1ère Compagnie aérienne au monde certifiée en 2006.

Par ailleurs, tous les membres d'équipage d'Air France et de KLM sont qualifiés en secourisme et chaque avion est équipé d'une trousse médicale et d'un défibrillateur automatique. Pour prévenir le risque de thrombose une vidéo à bord des vols long-courriers propose des exercices aux passagers. Les avions airbus A380 d'Air France comportent un espace médical équipé.

Divers services de santé sont également proposés par le groupe, tels que le service *KLM Health Service* destiné aux voyageurs en trois étapes : pendant le voyage, sur place et au retour. Air France propose une rubrique d'information santé et bien-être sur son site commercial et un centre de vaccination à Paris, certifié ISO 9001.

En coopération avec la fondation Valk et l'université de Leiden, KLM propose un traitement, pour vaincre la peur de l'avion, basé sur une recherche approfondie de ses causes. Air France propose de son côté des stages pour aider les passagers à surmonter leur phobie de l'avion.

#### **4.4.4 Acteur économique local**

##### **Emploi et développement régional**

Les aéroports de Roissy-CDG et Schiphol sont des hubs offrant d'innombrables connexions. Ils forment un réseau étendu de grande qualité, ce qui génère un environnement économique attractif.

Avec 89% des effectifs du groupe localisés en France ou aux Pays-Bas, Air France et KLM sont générateurs d'emplois sur les territoires de leurs bases principales : KLM, 3<sup>e</sup> employeur du secteur privé aux Pays Bas, pourvoit 30 000 emplois sur les 60 000 emplois directs de l'aéroport de Schiphol. Avec plus de 44 000 salariés en Ile-de-France, Air France est le premier employeur privé de la région. En 2012, la compagnie a affirmé sa volonté d'ancrage territorial en Ile-de-France avec de nouveaux investissements comme le Banc d'Essai Réacteurs (BER) ZEPHYR à Roissy. Régional a pour sa part inauguré son nouveau centre de maintenance à Clermont-Ferrand ; ce nouvel outil industriel marque encore une fois de plus l'engagement durable du groupe sur le territoire métropolitain.

Les activités du groupe génèrent également autour de leurs hubs de nombreux emplois indirects et induits : assistance et restauration en escale, nettoyage, sous-traitance nécessaire à l'exploitation d'un avion. 60% des achats du groupe Air France en France (hors carburant) sont réalisés en Ile-de-France et représentent un montant de 1,27 milliard d'euros.

L'activité de l'aéroport de Roissy-CDG représente près de 248 000 emplois directs, indirects et induits, dont 86 000 emplois fournis par les 700 entreprises de l'emprise aéroportuaire.

À travers son large réseau mondial, le groupe participe à la dynamisation du tissu économique et social des territoires. Cette dynamisation passe par le recours à la production locale, ou encore par l'activité économique induite. Le groupe intervient de façon proactive pour développer les tissus économiques régionaux.

La variété des métiers et services nécessaires à l'activité du groupe en escale génère un nombre élevé d'emplois, directs et indirects. Ainsi, Servair, filiale d'Air France, est présente dans plus de 50 aéroports internationaux où elle privilégie l'emploi et l'approvisionnement local.

##### **Un dialogue permanent avec les populations riveraines des aéroports**

Air France et KLM animent un dialogue proactif et transparent avec l'ensemble des parties prenantes des territoires. Ces échanges réguliers sont les clés d'une coopération réussie sur des sujets tels que le bruit ou la qualité de vie.

###### ***Association Pays de Roissy-CDG***

Créée en 2003 à l'initiative d'Air France, l'association rapproche entreprises, élus locaux et résidents du territoire proche de Roissy-CDG et permet l'aboutissement de projets concernant le développement économique, le logement, le transport, la culture, la formation et la recherche. A travers cette association, Air France renforce son ancrage territorial et travaille en concertation avec les acteurs locaux.

###### ***Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE) et Commissions Consultatives de l'Aide aux Riverains (CCAR)***

Actives dans les principaux aéroports français, les CCE constituent la principale instance de dialogue entre les opérateurs et les riverains, et orientent les mesures environnementales accompagnant le développement aéroportuaire. Les CCAR sont les instances de concertation spécialement dédiées à l'aide à l'insonorisation des riverains des grands aéroports. Air France est membre de toutes les CCE et CCAR en France.

###### ***Grand Roissy et Grand Paris***

Air France participe aux grands débats sur les projets qui façonneront les territoires de ses hubs dans les 20 prochaines années, tels que le Grand Paris ou le Grand Roissy. Ainsi, Air France a participé à la conférence territoriale du Grand Roissy de février 2012 en représentant la FNAM au Conseil de Pôle, qui a pour objectif de définir la stratégie de développement du territoire. Air France participe également au Grand Roissy Economique, commission qui vise à coordonner l'ensemble du monde économique du territoire.

###### ***Comité consultatif Alders***

KLM et toutes les parties prenantes, ministères hollandais, riverains et professionnels du transport aérien, se réunissent dans le cadre de l'*Alders Table*. Ce dialogue favorise une meilleure compréhension des facteurs influençant l'environnement sonore autour de Schiphol pour trouver un équilibre satisfaisant entre l'augmentation du nombre de mouvements et la réduction du bruit.

## **CROS**

Depuis plusieurs années, KLM s'est engagée dans une démarche de dialogue et de coopération avec les riverains du territoire de Schiphol, notamment dans le cadre du CROS (*Schiphol Regional Review Board*).

### ***Landschap Noord-Holland***

En 2010, KLM a mis en place un partenariat sur trois ans avec la fondation Landschap Noord Holland en faveur de la protection de la nature et de la biodiversité sur les territoires desservis par KLM y compris aux Pays-Bas. Parmi les nombreux projets de la Fondation, KLM parraine la région Ilperveld. Cette région est un exemple réussi de la gestion de l'eau aux Pays-Bas ainsi qu'un éco système particulièrement riche.

## **Contribution à l'émergence des compétences, l'intégration des jeunes par l'emploi et l'insertion des publics en difficulté**

Air France et KLM encouragent les actions favorisant l'accès aux formations menant aux métiers de l'aérien au travers de différentes associations et de programmes d'éducation des jeunes. Les deux compagnies soutiennent notamment les initiatives suivantes :

### ***Stage « OPEN - Ouvrons nos Portes à tous les Elèves Naturellement »***

Initié par Air France en 2010, ce projet a pour objectif de permettre à des collégiens en classe 3e n'ayant majoritairement pas accès à l'entreprise de se familiariser pendant une semaine avec des métiers d'Air France. En 2012, l'opération a été renouvelée : 14 collégiens (dont 3 jeunes en situation de handicap) ont pu être accueillis dans l'entreprise.

### ***Airemploi***

Air France est membre fondateur de l'association qui présente et donne des informations sur les métiers du transport aérien et de l'aéronautique, et sur les formations qui y conduisent. En 2012, l'association a réalisé 11 interventions en collèges dans le cadre du « Projet Hirsch-Ouvrir les possibles » (action pilote pour combattre l'autocensure de l'orientation scientifique en Seine-Saint-Denis), 173 conférences « Terre et Ciel » auprès de 3 342 élèves, 41 conférences « Terre et Ciel » auprès de 409 prescripteurs d'orientation, 13 ateliers de « Découverte des métiers » auprès de 283 prescripteurs d'orientation, 66 « Salons et forums métiers » en Ile-de-France et en régions auprès de 14 540 personnes. Airemploi participe également à des initiatives pour sensibiliser des collégiennes et lycéennes aux métiers aéronautiques réputés masculins, telles que « Féminisons les métiers de l'aérien » et « Place aux filles ».

### ***JEREMY, Jeunes en Recherche d'Emploi à Roissy et Orly***

Air France est membre fondateur de l'association qui a pour objectif de favoriser l'insertion des jeunes riverains sans qualification et éloignés de l'emploi, par un dispositif associant formation, expérience professionnelle et accompagnement social. En 2012, environ 1100 candidats ont été reçus dans le cadre de réunions d'informations collectives et 339 stagiaires ont effectué un parcours d'accès à la qualification. Ces actions sont mises en oeuvre en partenariat avec le conseil régional d'Ile-de-France, l'Éducation nationale, les centres de formation d'apprentis (CFA), les associations territoriales et institutionnelles.

### ***Fondation de la Deuxième chance***

Air France, au travers de sa filiale la SODESI, est engagée depuis 2005 dans l'action de la fondation, dont elle anime le site relais localisé à Roissy. Cette fondation a pour objet de contribuer à la réalisation de projets professionnels de personnes en situation de grande difficulté.

## **ROC**

KLM poursuit sa politique en faveur de programmes d'éducation en s'engageant auprès des centres d'éducation régionaux (ROC). Les centres d'éducation d'Amsterdam et le centre « moteurs » de KLM ont proposé différentes formations de mécanicien « turbine » ou « tôle en composite » avec le centre de Leiden. KLM propose également des stages et des formations pour le développement des compétences. KLM assure des formations professionnelles en maintenance aéronautique dans deux écoles avec un contrat de deux ans de mécanicien à l'issue de la formation.

### ***Global Start***

KLM offre chaque année des ordinateurs et des serveurs à ce programme de formation dédié aux technologies de l'information et à la communication pour les jeunes en situation d'abandon scolaire et les chômeurs longue durée.

## **Actions de partenariat et de mécénat**

Historiquement, le groupe a toujours joué un rôle actif dans l'aide au développement international notamment par le soutien d'initiatives d'ONG et de projets de ses propres salariés. Concrètement, Air France-KLM apporte son aide à des projets de développement de différentes façons :

### ***Programmes et partenariats humanitaires pérennes du groupe***

Air France s'engage pour l'enfance en difficulté avec sa Fondation d'entreprise qui fête cette année son 20<sup>e</sup> anniversaire. En 2012, la Fondation a soutenu 102 projets d'aide aux enfants malades, handicapés ou en grande difficulté, partout où la compagnie est présente.

Depuis plus de 30 ans, la compagnie est partenaire de l'ONG Acting for Life qui agit pour la protection de l'enfance, le développement économique et le tourisme durable. En 2012, l'association a soutenu 51 projets en Afrique, Asie et Amérique Latine. Air France contribue depuis de longues années aux missions de transport aérien humanitaire d'Aviation Sans Frontières. Air France est également relais d'information, notamment en sensibilisant les passagers aux ravages du tourisme sexuel, par le financement et la diffusion à bord de la campagne de prévention d'ECPAT International, sur les destinations dites à risque.

Le programme KLM AirCares soutient 7 partenaires dans les domaines de l'éducation, du médical et sanitaire : « Close the Gap », « Medical Knowledge Institute », « Aflatoun », « Doctor2Doctor », « Aviation Without Borders », « Wings of Support » et « Get it Done ». KLM analyse l'impact des programmes AirCares sur les bénéficiaires, au début et à la fin de chaque projet. Un total de 13,3 millions de miles a été offert par les membres du programme Flying Blue à ces partenaires qui ont également participé à une rencontre KLM pour approfondir la coopération mutuelle, créer des synergies et ajouter de la valeur aux projets respectifs.

#### **Un soutien logistique**

En 2012, 626 billets Air France et la gratuité des frais d'excédent de bagage ont été offerts à 35 ONG pour leurs opérations dans le domaine médical principalement. 25 autres associations, agréées par Air France, bénéficient de tarifs préférentiels pour le transport de matériel et de personnes. En 2012, pour ses partenaires du programme AirCares, KLM a offert des billets, transporté 1 400 kg de fret et 500 kg de bagages supplémentaires. Le soutien logistique de KLM est inclus dans le programme KLM AirCares.

### **4.4.5 Sous-traitance et fournisseurs**

#### **Poursuivre une politique achat responsable**

En tant qu'entreprise de services, l'activité d'Air France-KLM est liée en grande partie à ses achats qui représentent un montant de 16 milliards d'euros en 2012, réalisés auprès des 4200 fournisseurs contractuels. Les achats de carburant pèsent pour près de 50 % de ses dépenses viennent ensuite les achats de redevances aéroportuaires et de navigation, de prestations de service aéroportuaire, de maintenance des avions et équipements. Compte tenu de la part importante des dépenses externes dans les recettes totales, l'optimisation, l'innovation et l'intégration de la responsabilité sociale dans la chaîne d'approvisionnement sont prioritaires pour le groupe et participent à améliorer la rentabilité de l'entreprise. Air France KLM exerce un effet de levier par sa politique et le volume de ses achats et encourage les pratiques responsables au sein de la chaîne d'approvisionnement.

La fonction Achats Combinée AF KLM déploie depuis plusieurs années une politique d'achats responsables visant à inscrire les principes de responsabilité sociale dans ses relations avec les fournisseurs en renforçant la maîtrise des risques éthiques, sociaux et environnementaux. Pour ce faire, elle déroule le processus achats de la manière suivante :

L'acheteur transmet au fournisseur un « supplier questionnaire » qui aborde les thèmes de la RSE tels que la santé, la sécurité, la gestion environnementale et la politique sociale.

Le fournisseur est invité à signer la Charte de Développement Durable Achats basée sur les principes du Pacte mondial des Nations Unies ou à fournir un document équivalent qui pourra être validé après analyse. En 2012 la part des fournisseurs ayant montré leur engagement en faveur du Développement Durable a augmenté pour s'établir à 71%.

Le cahier des charges annexé à l'appel d'offres intègre des critères permettant d'évaluer l'impact environnemental du produit ou service. Celui-ci 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.

A côté des audits qualité des fournisseurs, le groupe a mis en place des audits RSE depuis 2011. Dans la poursuite de cette démarche, 13 audits RSE ont été réalisés en 2012. Ces audits, menés dans des pays identifiés à risque dans le domaine de la corruption, des droits de l'homme et de la politique environnementale, ont permis d'identifier des pistes d'amélioration. Un focus réalisé dans le domaine environnemental a permis de mettre en avant que 60% des écarts notifiés ont été résolus grâce à la mise en place d'actions correctives par les fournisseurs. Une campagne d'auto-évaluation RSE des fournisseurs complètera dès 2013 le dispositif d'audit sur site et permettra de toucher une cible plus large et d'avoir une meilleure visibilité sur le système de management et les bonnes pratiques mises en place par le fournisseur.

#### **Impliquer les acheteurs**

En plus de partager les engagements RSE du groupe, les acheteurs d'Air France KLM sont invités à signer un code de déontologie comprenant les règles éthiques à respecter dans la relation avec le fournisseur. Ce document ainsi que la Charte Développement Durable Achats sont accessibles sur le site internet Achats. De plus, un dispositif interne a été mis en place pour orienter les acheteurs dans leurs décisions d'achats responsables : liens internet permettant de connaître les bonnes pratiques environnementales et formations et séminaires pour sensibiliser les acheteurs et développer leurs compétences pour une meilleure prise en compte des critères environnementaux et sociaux dans leur travail.

#### **Dialoguer avec les fournisseurs**

A travers des réunions de suivi de la performance, des événements organisés ou la participation à des forums et groupes de travail la fonction achats entretient un dialogue continu avec les fournisseurs. Elle les informe également de son organisation, de sa stratégie achats, de son engagement envers le Développement Durable sur le site internet qui leur est dédié ([www.af-klm.com/procurement](http://www.af-klm.com/procurement)).

Elle coopère également avec les associations et les entreprises du secteur adapté sur de multiples projets qui représentent au total 15 millions d'euros d'achats du groupe (exemples : reconditionnement des casques audio en classe Economy, nettoyage des couvertures en classe Economy et Business).

Le groupe participe conjointement avec les Achats à des groupes de travail achats responsables organisés par l'ORSE et l'AFNOR.

### **Mobiliser les fournisseurs**

La Fonction Achats considère ses fournisseurs comme de véritables partenaires d'une croissance partagée. A ce titre, elle les accompagne dans la recherche et le développement de solutions innovantes et l'analyse des impacts environnementaux des produits. Lors de l'élaboration du cahier des charges, le prescripteur en coordination avec l'acheteur définit des caractéristiques environnementales et sociétales pour encourager le fournisseur à développer non seulement la performance environnementale de ses produits, mais aussi à s'engager dans une démarche de développement durable.

### **Agir en tant que partenaire du développement local**

Les services sous-traités par Air France-KLM représentent un nombre élevé d'emplois directs, dont plus des deux tiers situés en Europe. Le groupe contribue également au développement de l'activité de certains secteurs dans les territoires qui accueillent ses deux hubs et dans les pays desservis, à travers les achats effectués auprès des fournisseurs locaux. Par exemple, le groupe contribue au développement de l'activité dans les régions françaises (plus de 400 millions d'achats contractuels en 2012 hors achats d'avions et de carburant).

### **Importance de la sous-traitance**

Pour identifier la part directe des achats de la sous-traitance, une estimation a été faite sur la base des dépenses externes du groupe. Selon cette estimation le montant des dépenses externes, hors carburant, pouvant être associées à l'achat de sous-traitance (commissariat, frais d'escale, réparation et sous-traitance aéronautique, autres sous-traitance) s'élève à 2,5 milliards d'euros pour 2012.

### **Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux**

Les obligations du sous-traitant en matière d'environnement et de santé et sécurité au travail sont précisées dans le cahier des charges.

Dans le but de prévenir les risques liés à la coactivité dans les interventions, l'élaboration de plans de prévention est systématique. Cette démarche fait l'objet d'une Procédure Générale Santé Sécurité au Travail. Pour Air France, l'accidentologie des sous-traitants fait l'objet d'une donnée suivie au travers du bilan social de l'entreprise.

Par ailleurs, dans les contrats d'achats de restauration d'Air France figure une clause environnementale qui comprend des mesures de réduction d'impact environnemental, comme la gestion sélective des déchets ou le respect de la saisonnalité des produits.

KLM Inflight Services déploie une charte d'approvisionnement responsable auprès de ses principaux fournisseurs qui précise les exigences de KLM en matière de restauration responsable et contribue à la préservation de la biodiversité.

## 4.5 Informations environnementales

Le groupe Air France-KLM a engagé depuis de nombreuses années une politique de développement respectueuse de son environnement.

Aujourd'hui, il place les enjeux environnementaux au cœur d'une stratégie commune et ambitieuse.

Conscient de l'impact de son activité sur le changement climatique, le groupe Air France-KLM cherche à limiter ses émissions de gaz à effet de serre en mettant en œuvre diverses actions réunies dans le Plan Climat<sup>§</sup>.

Dans le cadre du « Grenelle de l'environnement », Air France a signé en janvier 2008 avec l'État français la Convention d'engagement visant à poursuivre et intensifier les efforts des acteurs français du secteur aérien pour aller vers un transport aérien toujours plus respectueux de l'environnement.

KLM a signé le *Dutch Knowledge & Innovation Agenda* qui définit la vision et les objectifs en matière d'environnement et Développement durable pour les compagnies aériennes aux Pays-Bas. La compagnie s'est également engagée dans le *Dutch National Agreement on Sustainability* (la convention 2008-2020 sur les Transports, Logistique et Infrastructure).

### 4.5.1 Politique générale en matière environnementale

#### Organisation et responsabilités

Air France et KLM ont chacune leur propre organisation traitant des questions environnementales. Cependant, les deux Directions Environnement sont étroitement coordonnées, élaborent ensemble la stratégie environnementale du groupe et travaillent ensemble sur un grand nombre de sujets.

Elles effectuent notamment un *reporting* environnemental commun au travers du rapport développement durable du groupe.

La Direction Environnement et Développement durable d'Air France propose à la Direction générale et au Comité exécutif la politique et les priorités environnementales de l'entreprise.

Chaque Direction de l'entreprise a en charge d'appliquer la politique environnementale ainsi définie et est responsable de la conformité réglementaire, en s'appuyant sur son réseau QSE.

La Direction Environnement et Développement durable s'assure de la cohérence des plans d'actions des entités et anime le réseau environnement auquel participent

Dans chaque Direction, un correspondant environnement, généralement rattaché au responsable Qualité Sécurité Environnement, a pour mission de :

- déployer dans son entité les orientations environnementales de la compagnie en matière de stratégie, de formation et de communication ;
- animer les démarches environnementales des services et coordonner les plans d'actions ;
- élaborer des tableaux de bord, analyser les résultats et identifier les actions correctives et préventives.

Pour KLM, le Comité exécutif (EXCOM) approuve la politique RSE de la compagnie ainsi que les plans d'actions environnementaux associés.

Le département « *Corporate Social Responsibility (CSR) & Environmental Strategy* » propose cette politique et est responsable du fonctionnement du Système de Management Environnemental.

Tous les départements ont leurs propres correspondants environnement, placés sous l'autorité du responsable qualité et des membres de l'EXCOM qui sont eux-mêmes membres du Comité Sécurité et Qualité. Ce Comité est chargé de contrôler la conformité et la performance environnementale.

#### Management environnemental/Certification ISO 14001

Air France et KLM ont mis en place un Système de Management Environnemental qui leur est propre, basé sur la norme ISO 14001.

Cette norme internationale est basée sur le principe de l'amélioration continue (roue de Deming) : planification des objectifs, mise en œuvre, vérification et revue de direction. Pour chacune des entités de la Compagnie, les processus sont identifiés, planifiés, contrôlés et vérifiés. En complément, des audits internes et externes revoient l'efficacité du Système de Management Environnemental.

---

<sup>§</sup> Pour plus de détails voir le rapport Développement durable du groupe Air France-KLM à l'adresse <http://corporate.airfrance.fr>

Air France est certifiée ISO 14001 pour l'ensemble de ses activités sol en France métropolitaine, et toutes les activités vol depuis 2008. Le certificat a par ailleurs été renouvelé en 2011 et fait l'objet d'un audit de suivi annuel.

KLM a mis en place depuis 1999 un système de management environnemental certifié ISO 14001. Dans le cadre de ses engagements pour le développement de sa politique environnementale, KLM a mis en place un vaste programme annuel afin d'améliorer ses performances, d'assurer le management de l'environnement et développer activement la communication interne et externe.

Les résultats environnementaux de KLM Cityhopper, KLM Catering Services, KLM Equipment Services et KLM Health Services sont inclus dans les indicateurs de performance environnementale de KLM. Martinair et Transavia.com sont aussi partiellement inclus.

## **Reporting environnemental/Vérification des données extra-financières**

Le groupe Air France et le groupe KLM gèrent et réalisent le reporting des indicateurs environnementaux dans un outil propre à chaque compagnie.

Le groupe Air France réalise le *reporting* grâce à l'outil OSYRIS (*Operational System for Reporting on Sustainability*) qui permet de centraliser la collecte, la validation ainsi que la consolidation des données pour toutes les activités sol. Pour les activités aériennes, les données sont calculées à partir du DataWareHouse.

Le groupe KLM gère et reporte ses indicateurs environnementaux de façon analogue à travers la base de données CaeSar qui est largement déployée dans l'entreprise.

La procédure de *reporting* environnemental commune groupe qui contient les définitions et le périmètre des indicateurs est définie par l'instruction mémo environnement qui est un document commun à Air France et KLM.

Ayant anticipé la Loi Grenelle II, Air France-KLM a mis en place la vérification de certains de ses indicateurs environnementaux par un de ses commissaires aux comptes depuis 2008. Ainsi les indicateurs les plus significatifs du transport aérien à savoir les émissions de CO<sub>2</sub> et la consommation de carburant des opérations aériennes sont vérifiés au niveau d'assurance le plus élevé (assurance raisonnable) et au niveau d'assurance modéré pour les autres indicateurs.

## **Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement**

Le groupe Air France-KLM communique sur ses informations environnementales en interne grâce à différents moyens :

- Air France et KLM organisent notamment pendant la semaine du développement durable des conférences et des ateliers sur les différents thèmes impactés comme le changement climatique, les biocarburants, la maîtrise des consommations, l'engagement auprès des ONG ;
- des newsletters sur la thématique du développement durable sont envoyées de façon régulière au sein de l'entreprise pour informer les salariés des dernières nouvelles impliquant Air France et KLM en matière d'environnement ;
- un e-learning sur la responsabilité sociétale de l'entreprise intégrant les aspects environnementaux importants pour Air France KLM a été créé par le groupe en 2011. Cette formation, accessible en DIF pour tous les salariés et recommandée pour les managers et membres du réseau QSE, a déjà été suivie par plus de 3000 salariés fin 2012.
- La direction développement durable accompagne les directions métiers dans le déploiement de l'éco-conception et a mené différents projets pilote autour de ce thème au cours de l'année 2012 (par exemple : pratique de l'éco-conception dès l'expression de besoin, test d'un outil éco-conception, réalisations d'ACVs comparatives, intégration de critères environnementaux dans le cahier des charges fournisseurs, ...)
- KLM organise périodiquement un « CSR-café », espace de collaboration entre les salariés sur les sujets relatifs au développement durable ;
- Le système de management environnemental mis en place dans les différentes directions d'Air France et de KLM ainsi que dans les filiales permet de sensibiliser un grand nombre de personnel à la maîtrise des impacts environnementaux.

## **Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions**

### ***Management des risques environnementaux***

L'identification et la gestion des risques environnementaux font partie intégrante du système de management ISO 14001. Dans le cadre de ces systèmes, les risques sont identifiés, les impacts évalués et des actions préventives et correctives sont mises en œuvre par les différents plans d'action des entités.

Un système de retour d'expérience est mis en place dans l'ensemble des Directions opérationnelles d'Air France et de KLM. Il s'agit de remonter les incidents environnementaux permettant ainsi de définir et de mettre en place des plans de prévention des risques au niveau groupe.

Voir également la section 3.2.1 – Risques liés à l'activité du transport aérien – Législation environnementale page 65.

### **Dépenses et investissements en matière d'environnement**

La politique d'Air France intègre complètement le management environnemental aux activités de l'entreprise, ce qui rend difficile l'identification de la part des dépenses et investissements ayant une justification environnementale dès lors que les actions entreprises ne sont pas exclusivement environnementales (renouvellement de la flotte par exemple).

KLM a établi une liste des dépenses les plus importantes ayant un lien direct avec la législation environnementale ou le Management Environnemental. Celles-ci concernent les dépenses relatives aux nuisances sonores et à l'isolation acoustique mentionnées dans la partie précédente. Les autres dépenses significatives de KLM sont les taxes sur les déchets (3 millions d'euros).

### **Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement**

Air France a souscrit une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux dans la limite de 50 millions d'euros par sinistre et par an, montant assorti de limites spécifiques selon les lieux et/ou les activités. En cas de sinistre, des franchises sont prévues. Cette garantie couvre également certaines filiales dont celles ayant des activités de compagnies aériennes (Régional / Britair / Transavia France / Cityjet / VLM).

En matière de prévention des risques, les principales Directions d'Air France et de ses filiales exposées aux risques environnementaux ont mis en place des organisations QSE. Ces structures internes participent régulièrement à des études de vulnérabilité sur les sites dont celles exigées par les assureurs.

L'assurance souscrite par KLM couvre les dégâts environnementaux dus à un crash, une explosion ou un feu aérien. KLM n'a pas de garanties spécifiques pour les autres risques environnementaux car les provisions financières habituelles de KLM s'appliquent. Une exception cependant : la provision faite dans le cadre du partenariat avec le WWF-NL sur l'ambition d'utiliser les biocarburants à hauteur de 1% en 2015.

### **Mesures prises pour assurer la conformité du groupe Air France-KLM aux dispositions législatives et réglementaires relatives à l'environnement**

En 2011 un outil de veille et de conformité réglementaire a été déployé dans l'ensemble de la compagnie. Il permet d'intégrer l'ensemble des exigences environnementales applicables et permet également de suivre les nouveaux textes ainsi que leur niveau d'intégration au niveau de chaque Direction de l'entreprise.

Les non-conformités issues des questionnaires d'évaluation sont formalisées dans un plan d'action pour être traitées. Les filiales CRMA, Régional et Brit Air disposent également d'outils similaires.

Sur les sites industriels qui sont classés ICPE (Installations classées pour la protection de l'environnement), Air France réalise un plan de gestion des solvants qui est envoyé chaque année à l'administration, dans lequel sont détaillées les quantités de solvants consommées et les émissions de composés organiques volatils associées, ainsi que les actions de réductions de ces émissions mises en œuvre.

Afin de respecter les exigences législatives et réglementaires des services au sol d'Air France et de KLM en dehors de leur pays respectifs, Air France et KLM ont adopté un code de bonnes pratiques environnementales dans ses escales (GEP pour *Good Environment Practices*).

### **Montant des indemnités versées sur décision de justice en matière d'environnement**

Air France et KLM n'ont pas versé d'indemnités en la matière.

## **4.5.2 Pollution et gestion des déchets**

### **Prévention, réduction ou réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement**

#### **Opérations aériennes**

Le groupe Air France-KLM réalise le monitoring de ses émissions atmosphériques dont les émissions basse altitude qui agissent sur la qualité de l'air locale autour des aéroports. Les indicateurs suivis sont les émissions de CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> et HC.

#### **Opérations sol**

Les rejets aqueux des activités industrielles du groupe Air France et de KLM font l'objet d'un contrôle régulier afin de s'assurer que les seuils limites des rejets définis par les arrêtés préfectoraux sont bien respectés pour chacun de leurs sites. Les principaux rejets suivis sont le pH, l'azote, le phosphore, les métaux, la DCO (Demande Chimique en Oxygène), la DBO (Demande Biologique en Oxygène).

### **La prévention de la production, le recyclage et l'élimination des déchets**

Le recyclage des déchets de bord est un objectif constant du groupe Air France et fait partie de nombreuses actions qui sont menées comme le recyclage de nos matériels hors d'usage (plateaux, tiroirs, couvertures, trolleys) qui sont recyclés à 80% ou encore le

développement de l'éco-conception, afin d'acquérir les moyens d'améliorer l'appréciation environnementale de nos produits et réduire leur impact global.

Un système de tri sélectif a été mis en place sur les principaux sites tertiaires d'Air France permettant de collecter plusieurs centaines de tonnes de papier par an. Dans une démarche de réduire les consommations de papier, un système de mutualisation des imprimantes a été déployé à l'ensemble de la compagnie par la Direction informatique.

Les déchets dangereux des activités industrielles font l'objet d'une traçabilité totale et leur gestion est harmonisée dans les différents sites industriels. Une telle démarche se traduit également par l'optimisation de la maîtrise des fournisseurs, des coûts et l'apport de réponses plus pertinentes en référence à l'évolution de la réglementation.

Depuis 2009, Air France applique un programme commun avec KLM visant à récupérer les métaux des pièces aéronautiques usagées afin de fabriquer de nouvelles pièces ou de valoriser certains éléments en bon état.

## **Prise en compte des nuisances sonores**

La totalité de la flotte d'Air France répond aux critères du standard le plus exigeant en matière de qualité acoustique pour les avions civils, le standard chapitre 4 de l'OACI.

Au-delà du renouvellement de sa flotte, Air France mène un certain nombre d'actions pour limiter l'impact sonore de son activité aérienne :

Application de procédures « moindre bruit » notamment l'approche en descente continue ou CDA (*Continuous Descent Approach*) en collaboration avec la DGAC<sup>\*\*</sup>. En 2012 Air France a appliqué les profils de descentes continues sur Roissy en application des décisions prises durant les assises du « Grand Roissy ».

Limitation de son trafic de nuit : sur CDG, Air France a abandonné depuis 2003, 725 créneaux annuels sur les 818 abandonnés par l'ensemble des compagnies.

Air France a poursuivi son effort d'investissement en intégrant 2 nouveaux A380 dans sa flotte, portant le total à 8 avions. L'A380 est actuellement l'avion le plus abouti en matière de qualité acoustique et il répond dès aujourd'hui aux standards de bruit qui seront imposés à l'horizon 2020/2025. KLM utilise la procédure d'approche à haute altitude pour ses vols de nuit. De plus, KLM a mis en place plusieurs optimisations des routes aériennes qui ont conduit à une réduction des nuisances sonores pour 18 000 personnes.

Puis, après deux années d'expérimentation une procédure spécifique « *fixed radius turn* » a été mise en place avec succès, afin d'améliorer les trajectoires de décollage (SID).

Les avions Boeing B737 de KLM sont les premiers à réaliser cette navigation technique pour la réduction du bruit. L'extension de cette procédure aux autres types d'avions et autres compagnies est en train d'être étudiée.

## **Indemnités et actions de neutralisation des impacts environnementaux**

Les gouvernements français et hollandais ont affiché la volonté continue de réduire l'impact du bruit sur les populations. Ils ont mis en place des politiques visant à adapter l'urbanisation en fonction de l'exposition au bruit des avions. Ces dispositifs comprennent un volet prévention visant à éviter l'installation de nouveaux habitants et un volet réparation visant à insonoriser les logements existants.

En 2012, la contribution d'Air France à la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes (TNSA) perçue par l'État à chaque décollage s'est élevée à 18 millions d'euros. Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation pour les logements situés en périphérie d'aéroport et exposés aux bruits aériens.

KLM a versé 16 millions d'euros au titre des taxes sur les nuisances sonores, pour l'isolation acoustique et le dédommagement de la dépréciation des biens immobiliers aux alentours de l'aéroport de Schiphol, en respect de l'article 77 du Code du droit aérien néerlandais.

## **4.5.3 Utilisation durable des ressources**

### **Consommation d'eau approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales**

Compte tenu de son activité, le groupe Air France-KLM n'est pas concerné par la thématique « approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ».

Le groupe Air France-KLM est dans une démarche de réduction de sa consommation d'eau par un meilleur contrôle de ses processus, la responsabilisation de ses équipes et par l'intégration de critères environnementaux dans la conception et la réalisation de ses outils et postes de travail.

À ce titre, la direction industrielle d'Air France a mis en place un procédé de lavage avion plus économe en eau (environ 8 000m<sup>3</sup>/an), utilisant des chiffons et produits biodégradables.

---

<sup>\*\*</sup> Direction Générale de l'Aviation Civile

Servair de son côté poursuit sa démarche de mise en place d'outils pour mieux suivre les consommations de ses machines à laver industrielles consommatrices en eau. A ce titre environ 60 000m<sup>3</sup> d'eau ont été économisés depuis 2009.

Les actions entreprises pour réduire la consommation d'eau comptent l'installation de compteurs, la réutilisation après traitement des eaux de rinçage et le remplacement des systèmes de pompage de la nappe phréatique par des systèmes en circuits fermés ou alternatifs.

## **Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation**

Le groupe Air France-KLM est engagé depuis longtemps dans la réduction des effets du changement climatique en réduisant son empreinte carbone. Le coût élevé du carburant, auquel s'ajoutent ceux des réglementations environnementales justifient les efforts continus du groupe. Un Plan carburant ambitieux a été mis en place dans les deux compagnies visant à diminuer la consommation de carburant et à améliorer l'efficacité énergétique. Les principaux leviers d'amélioration reposent :

- Sur le renouvellement de sa flotte d'avions afin de conserver une flotte jeune (La flotte du groupe Air France-KLM a une moyenne d'âge de 9,7 ans) et de disposer des appareils parmi les plus performants du marché). Les nouveaux appareils disposent d'une performance énergétique meilleure, ainsi les émissions de CO<sub>2</sub> de l'A380, dernier arrivé de la flotte Air France, sont inférieures de 15 % par rapport aux autres quadriréacteurs actuels. Sur l'ensemble du réseau Air France, toutes flottes confondues, la consommation moyenne est de 3,6 litres par passager aux 100 km, en baisse de 15 % depuis 2000 ;
- Sur l'amélioration continue des procédures opérationnelles comme l'optimisation des trajectoires, les attentes réduites, les altitudes appropriées, de manière à limiter les consommations de carburant. L'impact du contrôle aérien européen sur la consommation d'Air France a été évalué à 6% par an. Air France organise aussi quotidiennement depuis 2011 des vols transatlantiques optimisés en Airbus A380 entre New York et Paris. Chacun de ces vols permet une réduction de 3 à 5 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub> en optimisant chaque phase en coordination avec le contrôle aérien ;
- Sur l'avion lui-même comme l'allègement de la masse embarquée qui est un levier non négligeable : chaque kilogramme gagné sur un avion Air France représente 76 tonnes de CO<sub>2</sub> économisées par an Air France a ainsi renouvelé son parc de containers bagages sur les vols longs courriers, par des containers allégés de 11 kilos, générant une réduction de kérosène de près de 2000 tonnes/an.

Depuis plusieurs années, le groupe Air France-KLM s'implique activement dans le développement de biocarburants durables à faible empreinte carbone, n'ayant pas d'impacts environnementaux ou sociaux négatifs. A ce titre, le groupe participe à l'initiative européenne « Biofuel Flightpath 2020 » qui vise à la production de 2 millions de tonnes de biocarburants durables d'ici 2020 en Europe.

Les biocarburants durables sont en effet la voie la plus prometteuse pour réduire de manière drastique les émissions de CO<sub>2</sub> de l'aérien. La Compagnie a signé le 25 septembre 2008 une charte sur les biocarburants durables, élaborée en concertation avec des ONG telles que le WWF ou le NRDC (Natural Resources Defense Council). Le groupe est également partie prenante des travaux de RSB (table ronde sur les biocarburants durables), dont les 12 critères de durabilité sont reconnus par la Commission européenne depuis juillet 2011.

Fin 2011, KLM a lancé une première série de 100 vols utilisant du biocarburant entre Amsterdam et Paris, suivis en février 2012 par une autre série de 100 vols utilisant cette fois de l'huile de cuisson.

Le 19 Juin 2012, KLM a réalisé le plus long vol au biocarburant sur un Boeing 777-200, en transportant des passagers d'Amsterdam à Rio de Janeiro à l'occasion de la conférence Rio +20. KLM a ainsi inauguré le programme "BioFuel program" (un service innovant pour le client lui donnant l'opportunité de compenser une partie des émissions de CO<sub>2</sub> liées à son voyage en volant avec du biocarburant), en présence du secrétaire des infrastructures et environnement hollandaise. L'avion était partiellement alimenté en biocarburant à partir d'huile de cuisson usagée fourni par SkyNRG.

Dans le cadre de son partenariat avec le WWF-NL, KLM a pour ambition d'utiliser environ 1% de biocarburants durables sur sa flotte en 2015.

## **Consommation d'énergie et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables**

Pour ses activités au sol, Air France a mis en place un suivi informatisé de la consommation de carburant des véhicules immatriculés et finalise celui des 2000 engins de piste. L'engagement dans la démarche/certification HQE dès la conception de nos nouvelles installations et bâtiments est aussi un gage de recherche d'économie d'énergie. Air France met aussi en place une démarche/certification HQE Exploitation pour tous ces nouveaux bâtiments.

De plus, Air France s'est engagé en 2011 auprès du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) à réduire ses consommations d'énergie et a signé le *manifeste de l'efficacité énergétique des bâtiments*.

Air France a établi un plan de déplacement d'entreprise (PDE) en Île-de-France. Ce plan propose des solutions visant à contribuer à la réduction des émissions polluantes issues des déplacements domicile/travail de ses salariés. Il prend cette année une nouvelle dimension avec la signature d'un Plan de Déplacement Interentreprises à Orly, à l'instar de celui signé pour Roissy en 2011..

KLM a équipé son siège à Amstelveen d'un système énergétique consommant respectivement 90 % et 30 % de moins de gaz et d'énergie.

Dès 1989, KLM a mis en place différentes mesures destinées à économiser l'énergie électrique dans les bâtiments KLM Pays-Bas, ce qui lui a permis de diminuer sa consommation énergétique de 2 % par an. En 2008, KLM a conclu avec le ministère de l'Économie néerlandais un troisième accord pluriannuel sur l'optimisation de la consommation d'énergie dans ses bâtiments selon lequel la compagnie s'engage à poursuivre la réduction de sa consommation d'énergie par une réduction complémentaire de 2 % par an jusque 2020.

KLM a participé au groupe de travail « mobilité Hollandaise » et a signé la convention multipartite « mobilité » avec l'ambition de réduire de 10 % les kilomètres en voiture domicile lieu de travail de ses employés entre 2008 et 2012.

KLM et Air France engagent leurs employés dans des initiatives de réduction de la consommation d'énergie.

## Utilisation des sols

Compte tenu de son activité, le groupe Air France-KLM a un impact limité sur l'utilisation des sols.

Conformément aux règles et réglementations pour toute nouvelle implantation, le groupe fait ou se fait fournir les analyses de sol nécessaires garantissant la conformité sanitaire des installations.

## 4.5.4 Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique

### Émissions de gaz à effet de serre et prise en compte des impacts du changement climatique

La contribution du groupe Air France-KLM à la lutte contre le changement climatique s'articule autour de son Plan Climat.

Le groupe Air France-KLM soutient activement les efforts menés pour parvenir à un accord mondial sur le climat, dans lequel le secteur de l'aviation contribuerait de manière pleine, juste et équitable aux efforts collectifs. Il poursuit la modernisation de sa flotte, apporte son soutien à la recherche aéronautique et stimule l'ensemble de la « *supply-chain* », pour une meilleure efficacité énergétique et la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Il demande à l'ensemble de son personnel de proposer des solutions durables, incluant des mesures d'économie de carburant, et de réduction des émissions des activités au sol. Il soutient des programmes de recherche en énergies renouvelables, tels que les biocarburants destinés à l'aviation. Il soutient des ONG dans leurs programmes de protection de l'environnement. Il met à la disposition de ses clients des informations transparentes et fiables sur les émissions de CO<sub>2</sub> liées à leur voyage par un calculateur fondé sur les données réelles d'exploitation, et leur ouvre la possibilité de compenser.

Le 8 octobre 2010, à Montréal, 190 pays de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) ont adopté une résolution sur la réduction des émissions du secteur, constituant une première à l'échelle mondiale. Cet accord comprend un objectif d'amélioration de l'efficacité énergétique de l'aviation internationale de 2% par an jusqu'en 2050, il engage également le secteur à stabiliser ses émissions nettes et à définir un cadre réglementaire de compensation basé sur le marché. Le groupe Air France-KLM salue l'adoption de cette résolution qui reconnaît enfin la nécessité d'un engagement sectoriel global en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

Le groupe Air France-KLM a activement contribué à l'élaboration d'initiatives afin de démontrer la faisabilité d'une implication juste et équitable de l'aviation internationale dans la lutte contre les émissions de gaz à effets de serre, que ce soit au travers de l'association des compagnies européennes (AEA) ou d'un groupe spécialement constitué avec des partenaires fortement impliqués (Aviation Global Deal Group). Ces initiatives visent à proposer une approche sectorielle globale pour l'aviation internationale, réconciliant le principe de « responsabilités communes mais différenciées » de la Convention de Rio et celui d'« égalité de traitement entre opérateurs » de la Convention de Chicago.

Le groupe Air France-KLM participe activement aux travaux de l'International Air Transport Association (IATA) afin de proposer des solutions opérationnelles permettant d'atteindre les objectifs environnementaux adoptés par l'Assemblée générale de 2009 :

- d'ici à 2020, amélioration de l'efficacité énergétique de 1,5 % par an (hors mesures économiques);
- à partir de 2020, stabilisation et croissance neutre en émissions de CO<sub>2</sub>;
- en 2050, réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 50 % par rapport au niveau de 2005.

Depuis le 1er janvier 2012, la directive européenne instituant le système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (EU-ETS) est étendue à l'aviation. Cette directive européenne s'applique donc désormais à toutes les compagnies européennes et non européennes se posant dans l'espace économique européen, ce qui a soulevé une ferme opposition de la part des pays non européens et de leurs compagnies ressortissantes. Cette approche unilatérale est contestée par les pays tiers depuis l'origine. Cette situation conflictuelle a entretenu des incertitudes même après l'entrée en vigueur de la directive.

Cependant, les négociations engagées à l'OACI à la suite de sa résolution de 2010 se sont intensifiées en vue d'aboutir à une proposition lors de son Assemblée triennale à l'automne 2013. Un groupe de haut niveau de 17 représentants des Etats membres a été constitué début novembre 2012 afin d'en accélérer les travaux.

Considérant les progrès des négociations au sein de l'OACI et pour en favoriser la conclusion, l'Union européenne a suspendu l'application de son système de permis d'émission de CO<sub>2</sub> pour les vols de et vers des aéroports non-européens pour l'année 2012. L'exposition d'Air France-KLM est ainsi réduite pour l'année 2012, mais la Directive reste intégralement applicable pour 2013, en attendant l'issue de l'Assemblée de l'OACI en octobre 2013.

Par ailleurs, cette réglementation prévoit une exemption pour l'usage des biocarburants durables. Pour plus de détails voir le rapport Développement durable du groupe Air France-KLM à l'adresse <http://corporate.airfrance.fr>. Les biocarburants constituent en effet la voie la plus prometteuse pour réduire de manière drastique les émissions de CO<sub>2</sub> de l'aérien tout en garantissant une sécurité d'approvisionnement. Ils seront essentiels à l'atteinte des objectifs de réduction du groupe et du secteur aérien tout entier qui ne dispose pas d'alternative aux carburants liquides. Ainsi, Air France est partenaire du projet de démonstration de production de biocarburants à partir de déchets forestiers, mené par le CEA (Commissariat à l'Energie Atomique et aux Energies Alternatives). La majeure partie de sa production pourra alimenter les moteurs des avions. Air France participera également à la société SYNDIESE chargée de l'industrialisation de cette production.

KLM, en coopération avec le groupe North Sea and Spring Associates a créé la société SkyNRG en 2009 dans le but de développer une chaîne d'approvisionnement en biocarburant, de l'achat à la livraison. SkyNRG est maintenant le leader mondial dans le marché des biokérosènes, fournissant plus de 15 compagnies aériennes dont le groupe Air France-KLM. Aussi, en collaboration avec la société ClimateKIC partners, KLM développe une (autre) chaîne d'approvisionnement en biocarburant et examine d'autres partenariats.

Le groupe Air France-KLM soutient l'initiative ITAKA (Initiative Towards sustainable Kerosene for Aviation). Ce projet qui est financé par le programme européen FP7 (7th European Framework Program for Research and Technological Development) vise à établir des liens entre les agriculteurs, les producteurs de biocarburants, les distributeurs et les utilisateurs pour faire tomber les barrières en vue d'une commercialisation. KLM a déjà signé un accord d'achat de biocarburant avec ITAKA.

## 4.5.5 Protection de la biodiversité

### Mesures prises pour préserver la biodiversité en limitant les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels et aux espèces végétales protégées

Air France et KLM sont impliquées dans des projets de protection de la biodiversité.

Air France s'est engagé depuis 2008 dans un vaste projet de lutte contre la déforestation à Madagascar en partenariat avec la Fondation GoodPlanet et le WWF. Ce programme, porte sur une surface de plus de 500 000 hectares de forêts à protéger. Ce sont ainsi près de 50 millions de tonnes de carbone stockées qu'il s'agit de préserver en réduisant le taux actuel de déforestation.

Avec 5 millions d'euros investis dans le programme et plus de 60 personnes employées par les partenaires, les objectifs sont multiples :

- développer de nouvelles aires protégées et protéger la biodiversité ;
- restaurer et reboiser des paysages forestiers dégradés ;
- former les communautés locales au développement de nouvelles méthodes agricoles et leur confier la gestion de leurs territoires.

Quatre ans après le début de ce programme de conservation des forêts, Air France a demandé à ONF International, bureau de conseil et d'expertise en environnement dont l'expertise est mondialement reconnue, de dresser un premier bilan des actions déployées sur le terrain. Tous les objectifs sont atteints et font de ce projet pilote une vraie réussite :

- 470 000 hectares de nouvelles aires protégées ont été créés, visant à conserver la forêt et sa biodiversité ;
- 25 000 hectares ont été restaurés ou reboisés ;
- 34 000 familles ont été sensibilisées à des alternatives durables aux cultures sur brûlis.

Par ailleurs, le projet a fait progresser les méthodes scientifiques et les mesures des stocks de carbone forestier à Madagascar.

KLM de son côté soutient 3 programmes de protection de la nature dans le cadre de son partenariat avec WWF-NL: le triangle de corail en Indonésie, les tortues de mer à Bonaire et un programme de reforestation au Brésil.

En 2012, KLM poursuit sa participation dans le programme « Inspirational Programme for Ecosystems ». Le groupe a signé avec 11 autres compagnies majeures aux Pays-Bas une déclaration d'intention avec l'UICN NL<sup>††</sup> pour travailler sur des projets contribuant à conserver et restaurer la biodiversité et les écosystèmes. Les signataires de ce programme participent régulièrement à des ateliers sur les éco-services et les initiatives pour réduire l'empreinte carbone (programmes REDD<sup>††</sup>)

L'investissement dans ces projets sur la connaissance et la conservation et de la biodiversité contribue également à comprendre le dilemme associé à la production des biocarburants. Selon plusieurs études certains types de biocarburant peuvent avoir un impact négatif sur la biodiversité. Le groupe Air France-KLM veut garantir l'utilisation de biocarburants qui ont l'impact le plus faible sur l'approvisionnement en nourriture, la biodiversité et les communautés locales.

Remarque : Voir également la section 4.4.5 – Sous-traitance et fournisseurs, page 99, pour tout ce qui concerne les aspects environnementaux de la restauration responsable pour le groupe Air France - KLM.

<sup>††</sup> Union Internationale pour la Conservation de la Nature

<sup>††</sup> Reducing Emissions from Deforestation and forest Degradation

## 4.6 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs environnementaux

Les indicateurs environnementaux du groupe ont été définis en 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (*Disclosure Committee*) d'Air France-KLM et ont été validés par le collège des Commissaires aux comptes afin de répondre aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Economiques, du 15 mai 2001) et du Prospectus Européen (CE 809/2004).

Depuis l'exercice 2007-08, le groupe a choisi de faire vérifier une sélection d'indicateurs environnementaux (signalés par le signe √ ou √√) par l'un des Commissaires aux comptes, KPMG Audit, avec un niveau d'assurance le plus élevé, niveau raisonnable<sup>(1)</sup>, pour la consommation de carburant et les émissions de CO<sub>2</sub> associées des opérations aériennes (√√) et un niveau d'assurance modérée<sup>(1)</sup> pour les autres indicateurs vérifiés (√).

### 4.6.1 Périmètre couvert et périmètre N-1

Pour les activités aériennes, le périmètre de consolidation du *reporting* environnemental couvre :

- Tous les vols sous code commercial AF opérés par Air France et ses filiales Brit Air, Régional et CityJet. Les vols opérés par Transavia France sont inclus depuis 2011.
- Tous les vols sous code commercial KLM opérés par KLM et sa filiale KLM Cityhopper (KLC). Les vols opérés par les filiales de KLM Transavia et Martinair ont été inclus comme faisant partie du groupe KLM à compter de 2010. Ils ne sont pas pris en compte pour les indicateurs HC, NO<sub>x</sub> et SO<sub>2</sub> basse altitude.

Pour les activités au sol, le périmètre de consolidation du *reporting* environnemental est identique à celui de l'an passé et couvre 100 % des sites en France et aux Pays-Bas. Les escales situées à l'étranger ne sont pas prises en compte.

- Les filiales d'Air France consolidées sont Brit Air, Régional, CRMA, Sodexi, BlueLink et Servair et ses filiales (uniquement pour les activités en France). Transavia France et CityJet n'ont pas été incluses au périmètre de *reporting*.

De plus, pour Air France, les indicateurs des escales françaises ne sont pas reportés lorsque les aéroports ne fournissent pas le détail des charges. La contribution des escales concernées est cependant marginale comparée aux données publiées.

Le périmètre couvert basé sur les surfaces détenues à travers le monde représente environ 87 % de l'ensemble du groupe Air France.

- Les filiales de KLM consolidées sont KLC (KLM CityHopper), KES (KLM Equipment Services), KCS (KLM Catering Services), KHS (KLM Health Services) et Transavia et Martinair (pour une partie des indicateurs).

Depuis 2011, La période de *reporting* des données environnementales du groupe est basée sur une année glissante du 1<sup>er</sup> octobre N-1 jusqu'au 30 septembre N. C'est une conséquence du changement du *reporting* des comptes financiers qui sont passés d'une année IATA (du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars) à l'année civile.

Les inventaires nationaux pour les gaz à effet de serre publiés plus tard se basent toujours sur l'année civile.

### 4.6.2 Outils de reporting

Les indicateurs environnementaux sont collectés au niveau local via deux outils de *reporting*, Osyris (progiciel d'Enablon) pour Air France et CaeSaR pour KLM, respectivement disponibles dans chaque filiale d'Air France et de KLM.

Pour fiabiliser le *reporting*, des définitions de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil ont été rédigées en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs. Des tests de cohérence ont également été mis en place.

La consolidation des données du groupe Air France-KLM est effectuée par le département environnement d'Air France.

### 4.6.3 Précisions et méthodologie, commentaires sur les évolutions

Au niveau du groupe Air France-KLM, les exigences réglementaires, les principes de *reporting* et de consolidation sont décrits dans un document intitulé *Instruction Memo Environment*, mis à jour annuellement. Les modalités de collecte, les méthodologies de calcul et de consolidation des données sont définies dans des procédures spécifiques à Air France et à KLM, et harmonisées entre elles dans la mesure du possible.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, des précisions méthodologiques sont apportées constamment sur certains indicateurs, notamment dans leurs définitions. Lorsque ces modifications ont un impact significatif sur les données, la comparaison entre les données des années précédentes et les données relatives à cet exercice n'est pas pertinente.

---

<sup>(1)</sup> Les travaux d'examen ont été menés conformément à la norme internationale d'audit ISAE 3000 (International Standard for Assurance Engagements), spécifique à la vérification des données extra-financières.

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. Sur 2012, cette méthode d'estimation n'a pas été utilisée.

## 4.6.4 Opérations aériennes

### Émissions de CO<sub>2</sub>

Pour le groupe Air France, les émissions de CO<sub>2</sub> restent stables entre 2011 et 2012, l'activité ayant peu varié d'une année sur l'autre.

Notons qu'il existe des différences entre le périmètre des émissions de CO<sub>2</sub> publiées et celles du système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (réglementation EU-ETS), qui ne permettent pas d'effectuer une comparaison.

### Émissions de SO<sub>2</sub>

Le calcul des émissions de SO<sub>2</sub> des opérations aériennes est effectué en prenant en compte la composition moyenne en soufre du carburant disponible respectivement sur les plates-formes d'Amsterdam et de Paris, appliquée respectivement à l'intégralité du carburant consommé pendant l'année par KLM et par Air France et ses filiales.

La diminution des émissions de SO<sub>2</sub> des opérations aériennes du groupe Air France entre 2011 et 2012 s'explique par la diminution du taux de soufre dans le carburant de 11%.

Pour le groupe KLM, l'augmentation est due à la hausse de la composition moyenne en soufre du carburant utilisé.

### Émissions de NO<sub>x</sub> et de HC basse altitude (LTO)

La méthodologie utilisée pour le calcul des émissions basse altitude (c'est-à-dire en dessous de 3000 pieds) est commune à Air France et KLM. Elle se base sur le cycle LTO (*Landing-TakeOff*) et sur les données moteurs communiquées par l'OACI<sup>(2)</sup>. 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 toutefois que les temps de roulage réels n'étant pas disponibles pour Transavia France, les valeurs standards de l'OACI ont été utilisées pour cette filiale.

Remarque : suite à une réflexion sur la matérialité des indicateurs reportés au regard de la loi Grenelle II, il a été décidé de ne plus communiquer les émissions globales NO<sub>x</sub> et HC mais de se concentrer sur les émissions basse altitude qui ont un impact essentiellement sur la pollution locale autour des aéroports.

De ce fait, Air France-KLM ne reporte plus que les émissions basse altitude concernant les NO<sub>x</sub> et HC, à compter de 2012.

### Délestages de carburant

Il s'agit d'opérations exceptionnelles (moins de 1 vol sur 10 000 en 2012) de délestage en vol d'une certaine quantité de carburant afin d'éviter un atterrissage en surcharge de l'avion, lorsqu'un demi-tour en vol s'impose. Chaque opération est effectuée en coordination étroite avec le contrôle aérien dans des conditions strictes de lieu géographique (évitant les zones urbanisées) et d'altitude (en général égale ou supérieure à 2 000 mètres).

### Énergie bruit global

Cet indicateur a été mis en place par le groupe Air France-KLM pour contrôler l'évolution de l'empreinte sonore globale de son activité. L'indicateur Énergie bruit global est calculé selon la méthodologie définie par la DGAC<sup>(3)</sup>. Les vols concernés sont les vols sous code commercial AF ou KLM opérés, franchisés et affrétés, code share excepté.

Le calcul de l'énergie bruit du groupe KLM exclus les avions du type B747-400 ER qui sont opérés par Martinair.

L'évolution de l'énergie sonore et du trafic est déterminée en ramenant l'Énergie bruit global calculée pour l'année civile à la valeur de l'an 2000.

## 4.6.5 Opérations au sol

### Consommation d'eau

La consommation d'eau est prise en compte pour toutes les activités au sol. La consommation d'eau à bord des avions n'est pas incluse.

### Consommation Autres Énergies

L'indicateur inclut les différentes sources d'énergies suivantes :

- Gaz naturel pour le chauffage des bâtiments, des ateliers de peinture avion à la Maintenance et la cuisine (en particulier l'activité *catering*). La conversion de la quantité de gaz consommée en énergie est effectuée en prenant en compte les caractéristiques du gaz spécifiques à la France et aux Pays-Bas.

<sup>(2)</sup> Organisation Internationale de l'Aviation Civile.

<sup>(3)</sup> Direction Générale de l'Aviation Civile.

- Eau surchauffée et eau glacée pour le confort climatique. Pour Air France, ces consommations sont fournies par ADP (Aéroports de Paris) pour les sites d'Orly et de Roissy. Les installations de KLM ne consomment pas ces types d'énergie.
- Kérosène (Jet fuel A1) pour le Banc d'Essais Réacteurs.
- Fioul domestique pour les groupes électrogènes
- GNR (Gazole Non Routier) pour une partie des engins de piste d'Air France.
- Essence et gazole pour les véhicules d'Air France et de Servair et les engins de piste d'Air France et de KLM.

La baisse observée entre 2011 et 2012 pour le groupe Air France-KLM s'explique en partie par les mesures d'économie de l'énergie mises en œuvre.

### Émissions des opérations au sol (CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub> et NO<sub>x</sub>)

Les émissions de CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub> et NO<sub>x</sub> et leurs évolutions sont liées aux consommations d'énergies listées ci-dessus.

Pour Air France, la forte diminution observée pour les émissions de SO<sub>2</sub> est due au changement de carburant pour les engins de piste. Le fioul domestique qui était utilisé jusqu'en 2011 a été remplacé par le GNR (Gazole Non Routier) dont la teneur en soufre maximale est 100 fois plus faible. Les émissions de NO<sub>x</sub> 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.

### Émissions de COV (composés organiques volatils)

Les émissions de COV sont calculées sur la base des émissions directes des solvants contenus dans les produits utilisés ; les COV contenus dans les déchets évacués sont retranchés.

Pour le groupe Air France l'augmentation entre 2011 et 2012 est principalement due à un nombre d'avion en chantier peinture plus important en 2012 (22 avions en 2012 contre 9 en 2011).

### Émissions de HC

Les émissions hydrocarbonées (HC) incluent les émissions du Banc d'Essais Réacteurs, des véhicules et engins de piste et de l'avitaillement des avions.

### Déchets industriels dangereux

Lorsque la quantité de déchets dangereux n'a pas été communiquée par les prestataires à la fin de la campagne de *reporting*, c'est la quantité mentionnée sur le bordereau en sortie de site qui est prise en compte. Cependant, cette quantité est estimée comme marginale.

Les filières de valorisation prises en compte sont celles de la réglementation européenne.

Pour KLM, l'augmentation significative de la quantité de déchets dangereux depuis 2011 est due à l'évacuation d'eau infiltrée dans un bâtiment de la filiale KLM Cityhopper en tant que déchet dangereux.

### Rejets aqueux

Les législations française et néerlandaise imposent que les différents sites soient en conformité avec les exigences réglementaires en matière d'effluents. Chaque site concerné est soumis à des exigences des autorités et se voit fixer des limites de rejets aqueux à ne pas dépasser, ainsi que des fréquences de contrôle.

Les données reportées sont le nombre de dépassements des seuils réglementaires par rapport au nombre de mesures pour chaque type d'effluents.

Pour l'année 2012, le résultat du rapport entre le nombre de dépassements des seuils réglementaires et le nombre de mesures, est respectivement :

- pour Air France, 0/4 pour les composés azotés, 1/50 pour les composés phosphorés et 14/742 pour les métaux ;
- pour KLM, 0/52 pour les composés azotés, 0/52 pour les composés phosphorés et 0/280 pour les métaux.

Les métaux reportés sont Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

## 4.7 Indicateurs environnementaux du groupe

### 4.7.1 Opérations aériennes

#### Opérations Aériennes

Indicateurs	Unité	Groupe Air France KLM				Groupe Air France (1)				Groupe KLM (2)				
		2010	2011	2012	12/11	2010	2011	2012	12/11	2010	2011	2012	12/11	
<b>Consommations</b>														
Consommations de matières premières : carburant ✓✓	ktonnes	8 534	8 950	8 956	0,1%	4 860	5 047	5 078	0,6%	3 674	3 903	3 878	-0,6%	
<b>Emissions</b>														
Émissions de gaz à effet de serre	Émissions de CO <sub>2</sub> ✓✓	ktonnes	26 879	28 193	28 210	0,1%	15 308	15 899	15 997	0,6%	11 571	12 294	12 213	-0,7%
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	NO <sub>x</sub> basse altitude (< 3 000 ft) ✓	ktonnes	8,7	9,0	9,2	2,2%	6,1	6,2	6,3	1,6%	2,6	2,8	2,9	3,6%
	Émissions de SO <sub>2</sub>	ktonnes	10,2	10,4	9,9	-4,8%	6,6	7,2	6,4	-11,1%	3,6	3,2	3,5	9,4%
	SO <sub>2</sub> basse altitude (< 3 000 ft) ✓	ktonnes	0,7	0,8	0,7	-12,5%	0,5	0,6	0,5	-16,7%	0,2	0,2	0,2	0,0%
Délestages de carburant en vol	Nombre de délestages ✓	nombre	39	29	41	41,4%	27	23	27	17,4%	12	6	14	133,3%
	Carburant délesté ✓	tonnes	1 671	1 152	1 839	59,6%	1 180	945	1 210	28,0%	491	207	629	203,9%
Autres Emissions	HC basse altitude (< 3 000 ft) ✓	ktonnes	0,8	0,8	0,8	0,0%	0,6	0,6	0,6	0,0%	0,2	0,2	0,2	0,0%
<b>Gêne sonore</b>														
Indicateur d'énergie bruit global ✓	10 <sup>12</sup> kJ	1,65	1,65	1,69	2,4%	1,10	1,11	1,16	4,5%	0,55	0,54	0,53	-1,9%	

✓ Données vérifiées par KPMG pour 2012 (niveau d'assurance modérée).

✓✓ Données vérifiées par KPMG pour 2012 (niveau d'assurance raisonnable).

(1) périmètre Groupe Air France: Tous les vols sous code commercial Air France opérés par Air France, Brit Air, Régional et CityJet, ainsi que les vols opérés par Transavia France à partir de 2011.

(2) Périmètre Groupe KLM: Tous les vols KLM opérés par KLM et KLM Cityhopper. Transavia et Martinair sont incluses pour la consommation de carburant, les émissions de CO<sub>2</sub> et SO<sub>2</sub>, elles sont exclues pour les émissions de HC, NO<sub>x</sub> et SO<sub>2</sub> basse altitude.

## 4.7.2 Opérations sol

### Opérations sol

Indicateurs	Unité	Groupe Air France - KLM				Groupe Air France (1)				Groupe KLM (2)				
		2010	2011	2012	12/11	2010	2011	2012	12/11	2010	2011	2012	12/11	
<b>Consommations</b>														
Consommation d'eau ✓	Milliers de m³	951	886	812	-8,4%	749	694	624	-10,1%	202	192	188	-2,1%	
Consommation d'électricité ✓	MWh	416 149	408 408	392 223	-4,0%	321 818	309 655	293 406	-5,2%	94 331	98 753	98 817	0,1%	
Consommation autres énergies ✓	MWh	470 552	543 749	513 562	-5,6%	367 748	316 650	295 757	-6,6%	102 804 <sup>(3)</sup>	227 099	217 805	-4,1%	
<b>Emissions</b>														
Émissions directes de gaz à effet de serre	CO <sub>2</sub> ✓	tonnes	92 569	89 841	85 680	-4,6%	47 850	38 975	36 841	-5,5%	44 719	50 866	48 839	-4,0%
Émissions de substances contribuant à la pollution photochimique	Emissions de composés organiques volatiles COV ✓	tonnes	167	129	146	13,2%	132	90	102	13,3%	35	39	44	12,8%
	Emissions de HC	tonnes	161	167	145	-13,2%	106	108	86	-20,4%	55	59	59	0%
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	NO <sub>x</sub> ✓	tonnes	879	810	773	-4,6%	605	541	508	-6,1%	274	269	265	-1,5%
	SO <sub>2</sub> ✓	tonnes	13,2	19,6	16,1	-17,9%	9,8	16,6	12,9	-22,3%	3,3	3,0	3,2	6,7%
<b>Déchets</b>														
Production de déchets	Quantité de déchets industriels non dangereux ✓	tonnes	58 756	58 964	57 060	-3,2%	42 309	42 155	40 236	-4,6%	16 447	16 809	16 824	0,1%
	Quantité de déchets industriels dangereux ✓	tonnes	5 914	7 000	7 009	0,1%	4 569	4 748	4 474	-5,8%	1 345	2 252	2 535	12,6%
	% de valorisation des déchets industriels dangereux ✓	%	47%	45%	58%	+13pts	36%	28%	43%	+15pts	84%	81%	85%	+4pts
<b>Effluents</b>														
Taux de conformité des rejets aqueux par rapport à la réglementation	Composés azotés ✓	%	100%	100%	100%	0pt	100%	100%	100%	0pt	100%	100%	100%	0pt
	Composés phosphorés ✓	%	100%	100%	99%	-1pt	100%	100%	98%	-2pts	100%	100%	100%	0pt
	Métaux <sup>(4)</sup> ✓	%	100%	99%	98%	-1pt	100%	99,5%	98%	-1,5pts	100%	98,5%	100%	+1,5pts

✓ Données vérifiées par KPMG en 2012 (niveau d'assurance modérée).

(1) Air France et filiales : Régional, Brit Air, Servair et ses filiales (restreint à la France), Sodexi, CRMA et Blue Link. CityJet et Transavia France sont exclues.

(2) KLM et ses filiales : KLM CityHopper (KLC), KLM Equipment Services (KES), KLM Catering Services (KCS), KLM Health Services (KHS). Transavia et Martinair sont incluses partiellement.

(3) Le groupe KLM ne comptabilisait pas encore les consommations des véhicules et engins de piste ainsi que le kérosène du banc d'essai réacteurs.

(4) Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

# 5 Commentaires sur les comptes

## 5.1 Commentaires sur les comptes

### 5.1.1 Résultats consolidés au 31 décembre 2012

Aucune variation significative du périmètre de consolidation n'est intervenue au 31 décembre 2012.

Le groupe a changé de date de clôture au cours de l'exercice 2011 pour passer d'une clôture au 31 mars à une clôture au 31 décembre. Ce changement de date d'arrêté des comptes a pris effet à compter de l'exercice clos au 31 décembre 2011 réduisant l'exercice 2011 à 9 mois. Des comptes pro forma sur 12 mois au 31 décembre 2011 ont été également établis.

Le périmètre comprend 161 sociétés consolidées et 39 sociétés mises en équivalence. Air France et KLM, les deux principales filiales, représentent 89% du chiffre d'affaires et 73% du bilan. Les autres filiales exercent principalement des activités de transport aérien (Brit Air, Régional, CityJet, VLM, KLM Cityhopper, Martinair), de maintenance, de *catering* (groupe Servair et KLM Catering Services) ou de financement d'avions. Au 31 décembre 2011, les comptes sociaux de la société Air France, établis sous référentiel français présentaient des capitaux propres inférieurs à 50% du capital social. Conformément aux exigences légales, le groupe a procédé courant 2012 à la reconstitution des fonds propres sociaux d'Air France par réduction du capital. Cette opération n'a eu aucune incidence sur la situation financière du groupe. Aucune filiale ou sous-filiale ne présente de risques spécifiques de nature à influencer l'activité et la situation financière du groupe.

<i>(En millions d'euros)</i>	31 décembre 2012	31 décembre 2011 (12 mois pro forma)	Variation %
Chiffre d'affaires	25 633	24 363	5,2
EBITDA*	1 448	1 344	7,7
EBITDAR**	2 405	2 192	9,7
Résultat d'exploitation courant	(300)	(353)	15,0
Résultat des activités opérationnelles	(880)	(480)	(83,3)
Résultat net des activités poursuivies	(1 187)	(805)	(47,5)
Résultat net – part du groupe	(1 192)	(809)	(47,3)
Résultat net par action de base (En €)	(4,03)	(2,73)	(47,6)

n/a : non applicable.

\* Résultat d'exploitation avant amortissements, dépréciations et provisions.

\*\* Résultat d'exploitation avant amortissements, dépréciations et provisions et loyers opérationnels.

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de la période s'élève à 25,63 milliards d'euros, en augmentation de 5,2% par rapport à l'exercice précédent après un effet de change favorable de 2,7%. Dans le passage, l'année a été marquée par une discipline en matière de capacités tant d'Air France-KLM que de l'industrie qui a permis une amélioration des recettes unitaires. En revanche, l'activité cargo a continué de souffrir de la faiblesse des échanges mondiaux et d'une situation de surcapacité. Mesurée à l'équivalent siège kilomètre offert (ESKO), la recette unitaire a augmenté de 5,0% et de 2,2% hors change.

Le chiffre d'affaires de l'activité passage a progressé de 7,2% et celui de l'activité maintenance de 5,4%. Le chiffre d'affaires de l'activité cargo a diminué de 2,7% et celui des autres activités de 3,9% compte tenu d'un reclassement d'activité.

## Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation augmentent de 4,9% à 25,93 milliards d'euros après un effet de change défavorable de 3,0%. Hors carburant, l'augmentation est limitée à 1,8%. Le coût unitaire à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) est en hausse de 4,7% mais en baisse de 0,6% à change et prix du carburant constants pour une production mesurée en ESKO quasiment stable (+0,2%)

Les charges externes augmentent de 5,9% à 16,43 milliards d'euros contre 15,52 milliards d'euros sur les 12 mois précédents. Hors carburant, les charges externes sont stables par rapport aux 12 mois précédents.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

(En millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011 (12 mois pro forma)	Variation %
Carburant avions	7 328	6 438	13,8
Affrètements aéronautiques	556	571	(2,6)
Loyers opérationnels	957	848	12,9
Redevances aéronautiques	1 862	1 818	2,4
Catering	595	577	3,1
Achats d'assistance en escale	1 389	1 342	3,5
Achats et consommation d'entretien aéronautique	1 151	1 172	(1,8)
Frais commerciaux et de distribution	876	847	3,4
Autres charges	1 718	1 904	(9,8)
<b>Total</b>	<b>16 432</b>	<b>15 517</b>	<b>5,9</b>

Les principales variations sont les suivantes :

- **carburant avions** : la charge de l'année enregistre une hausse de 890 millions d'euros en raison de l'augmentation du prix du pétrole. Cette hausse se décompose en un effet volume de -3,0%, un effet de change défavorable de 10% et une augmentation de 6% du prix du pétrole après couvertures ;
- **affrètements aéronautiques** : le coût des affrètements aéronautiques représente la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes. Il a diminué de 15 millions d'euros par rapport à l'an dernier où le groupe avait eu recours aux affrètements lors de la grève de la maintenance en ligne et à celle des navigants commerciaux ;
- **loyers opérationnels** : les loyers opérationnels augmentent de 109 millions d'euros sous l'influence de la baisse de l'euro et la prise en location de quatorze appareils dont huit avions régionaux. En parallèle, huit avions ont été rendus dont trois régionaux. Enfin, trois avions ont fait l'objet d'opération de financement en location opérationnelle ;
- **redevances aéronautiques** : les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de l'utilisation des aéroports. La variation de 2,4% est en ligne avec celle de l'activité ;
- **catering** : les dépenses de *catering* correspondant aux prestations fournies à bord des avions sont en hausse de 3,1%. Ces dépenses comprennent les dépenses engagées par le groupe Air France-KLM pour sa propre activité ainsi que les dépenses engagées par sa filiale de *catering* pour ses clients tiers ;
- **achats d'assistance en escale** : les achats d'assistance en escale correspondent principalement aux frais d'assistance des avions au sol et à la prise en charge des passagers pour le groupe et pour une faible part, pour le compte de clients tiers. Ils augmentent en ligne avec l'activité ;
- **achats d'entretien** : ils comprennent les frais de maintenance des avions du groupe et les achats de l'activité tiers. Ils ont diminué de 1,8% sur la période ;
- **frais commerciaux et de distribution** : les frais commerciaux et de distribution sont en hausse de 29 millions d'euros sous l'effet, notamment, de la hausse des commissions *interline* ;
- **autres charges** : les autres charges comprennent principalement les charges locatives, les frais de télécommunication, les charges d'assurances et charges d'honoraires. Elles diminuent de 186 millions d'euros sous l'effet, principalement, des mesures d'économies du plan Transform 2015.

Les **frais de personnel** ressortent à 7,66 milliards d'euros contre 7,46 milliards au 31 décembre 2011, soit une hausse de 2,7%. Les effectifs moyens sont en baisse (-1,2%) et ressortent à 100 744 salariés. A effet de charges de pension constantes, les frais de personnel n'augmentent que de 1,4%.

Les **impôts et taxes** s'élèvent à 184 millions d'euros contre 191 millions d'euros au 31 décembre 2011, en diminution de 3,7%.

Les **dotations aux amortissements** ressortent à 1,59 milliard d'euros contre 1,64 milliard d'euros au 31 décembre 2011. Cette diminution de 51 millions d'euros s'explique, à hauteur de 29 millions d'euros par la revue des durées d'utilisation de certains avions.

Les **dotations nettes aux provisions** ressortent à 157 millions contre 55 millions lors de l'exercice précédent cette variation provenant principalement des provisions enregistrées dans le cadre de l'entretien des avions en location opérationnelle.

## Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation courant** est négatif de 300 millions d'euros (-353 millions d'euros au 31 décembre 2011).

La contribution au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation courant par secteur d'activité est la suivante :

(En millions d'euros)	31 décembre 2012		31 décembre 2011 (12 mois pro forma)	
	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant
Passage	20 186	(235)	18 834	(375)
Fret	3 057	(222)	3 143	(60)
Maintenance	1 096	145	1 040	110
Autres	1 294	12	1 346	(28)
<b>Total</b>	<b>25 633</b>	<b>(300)</b>	<b>24 363</b>	<b>(353)</b>

## Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles est une perte de 880 millions d'euros contre une perte de 480 millions d'euros au 31 décembre 2011.

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2012, il inclut des charges de restructuration dans le cadre de la mise en œuvre du plan Transform 2015 pour un montant de 471 millions d'euros dont 370 millions de provision au titre des diverses mesures de réduction des effectifs dont le plan de départ volontaires et 98 millions d'euros de restructuration de la flotte dont un montant de 50 millions d'euros de provision portant sur trois contrats de location déficitaires concernant des B747 de la société Martinair.

De plus, dans le cadre du plan de restructuration "Transform 2015" et tel que présenté fin août aux comités d'entreprise des sociétés concernées, le groupe Air France a décidé la réorganisation de son activité "régionale" en séparant l'activité France regroupée au sein d'un pôle régionale France (PRF) des autres compagnies régionales notamment en Irlande et en Belgique. Dans ce cadre, le groupe a procédé à la revue des actifs de City Jet et de sa filiale VLM dont la mesure doit se faire dorénavant de façon indépendante. Cette analyse a conduit le groupe à déprécier la totalité du goodwill attaché à VLM pour un montant de 168 millions d'euros.

Le résultat des activités opérationnelles comprend également un montant de 97 millions d'euros correspondant à la plus-value réalisée le 1er mars 2012 par le groupe dans le cadre du placement privé d'une partie des actions d'Amadeus IT Holding SA.

Enfin, le groupe a enregistré une taxe exceptionnelle sur les salaires aux Pays-Bas, liée à la crise économique en Europe, d'un montant de 17 millions d'euros et une provision complémentaire au titre des procédures en cours sur les ententes concernant le fret en Suisse, au Brésil et aux Etats-Unis pour un montant de 20 millions d'euros.

## Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net a diminué pour s'établir à 353 millions d'euros contre 371 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Cette baisse provient essentiellement d'une réduction du coût de l'endettement brut de 27 millions d'euros.

## Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financières nets dégagent au 31 décembre 2012, un résultat positif de 139 millions d'euros contre un résultat négatif de 180 millions d'euros au 31 décembre 2011. Elles s'analysent comme suit :

- profit de change de 62 millions d'euros (-116 millions au 31 décembre 2011) ;
- variation positive de la juste valeur des actifs et passifs financiers de 62 millions d'euros (-66 millions au 31 décembre 2011). Elle correspond notamment à l'impact positif du *swap* sur l'OCÉANE 2020 pour 38 millions d'euros ;
- reprises de provisions de 15 millions contre 2 millions d'euros au 31 décembre 2011.

## Résultat net – part du groupe

La charge d'**impôt** s'élève à 27 millions d'euros contre un produit de 245 millions d'euros au 31 décembre 2011.

En France, les déficits sont indéfiniment reportables. Toutefois, la loi de finance rectificative 2011 a introduit une modification dans la limite du montant de récupération des déficits fiscaux imputables chaque année. Cette mesure a eu pour effet le rallongement de la période de récupération. Compte tenu de ces éléments et des projections de résultats retenues, la recouvrabilité des impôts différés au titre des déficits reportables ressort à une durée de 11 ans. En conséquence, le groupe a décidé de limiter la reconnaissance des actifs d'impôt différé au titre des déficits reportables à compter du 3<sup>ème</sup> trimestre de l'exercice clos le 31 décembre 2011. Le taux d'impôt effectif est donc non significatif.

Aux Pays-Bas, les déficits fiscaux sont reportables sur une durée de 9 ans, sans limitation dans le montant de récupération imputable chaque année. Sur la base de ces perspectives de bénéfices imposables, l'horizon de recouvrabilité ressort à 6 années pour le périmètre néerlandais.

La **part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est négative de 66 millions d'euros au 31 décembre 2012 contre une contribution également négative de 19 millions d'euros l'exercice précédent. Elle comprend pour l'essentiel la contribution négative du groupe Alitalia pour un montant de 61 millions d'euros (30 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Le **résultat net consolidé – part du groupe** ressort en perte à 1,19 milliard d'euros au 31 décembre 2012 contre une perte de 809 millions d'euros au 31 décembre 2011.

La contribution au résultat net par trimestre est respectivement de -368 millions d'euros au 31 mars 2012, de -895 millions d'euros au 30 juin 2012, de +306 millions d'euros au 30 septembre 2012 et de -235 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Par action, le résultat net de base s'élève à -4,03 euros au 31 décembre 2012 contre -2,73 euro au 31 décembre 2011.

## 5.1.2 Investissements et financements du groupe

Les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 1,47 milliard d'euros (2,43 milliards d'euros au 31 décembre 2011) dont 564 millions d'euros d'investissement dans la flotte, 513 millions d'euros dans la maintenance, 115 millions d'euros de pièces détachées et 280 millions d'investissements au sol et incorporels. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles incluant des opérations de crédit-bail se sont élevées à 745 millions d'euros contre 1,17 milliard d'euros au 31 décembre 2011.

Au cours de l'exercice 31 décembre 2012, le groupe a acquis en location financière un avion A380 pour un montant de 149 millions d'euros et un bâtiment dédié au traitement des bagages retardés pour un montant de 25 millions d'euros. Le groupe a également procédé à la qualification en location financière d'un renouvellement de contrat d'un avion B747-400 pour un montant de 12 millions d'euros et a requalifié en location financière le contrat d'un avion A340 pour 14 millions d'euros. Ni l'acquisition ni la dette rattachée à ces quatre éléments n'ont d'impact dans le tableau de flux de trésorerie.

Le cash flow opérationnel est positif de 851 millions d'euros (934 millions d'euros au 31 décembre 2011) compte tenu d'une variation positive du besoin en fonds de roulement de 49 millions d'euros.

Au 31 décembre 2012, le groupe dispose de 3,9 milliards d'euros de liquidités nettes dont 3,42 milliards de trésorerie et équivalents. De plus, le groupe dispose de lignes de crédit non utilisées d'un montant cumulé de 1,85 milliard d'euros.

L'endettement financier net ressort au 31 décembre 2012 à 5,97 milliards d'euros (6,51 milliards d'euros au 31 décembre 2011). Les fonds propres de l'ensemble ressortent à 4,98 milliards d'euros contre 6,09 milliards d'euros au 31 décembre 2011. La variation est imputable essentiellement à la perte nette de 1,19 milliards d'euros.

Le ratio d'endettement du groupe s'établit à 1,2 contre 1,07 au 31 décembre 2011.

## 5.1.3 Résultats sociaux de la société Air France-KLM

Les comptes sociaux de la société Air France-KLM ont été arrêtés au 31 décembre 2012.

En qualité de société holding, la société Air France-KLM n'a pas d'activité opérationnelle. Ses produits proviennent des redevances perçues au titre de l'utilisation du logo Air France-KLM par les deux sociétés opérationnelles et ses charges comprennent essentiellement les frais de communication financière, les honoraires des Commissaires aux comptes, les rémunérations des mandataires sociaux. Au 31 décembre 2012, le résultat d'exploitation ressort positif à 4 million d'euros.

Le résultat net ressort négatif à 116 millions d'euros, en raison essentiellement des frais financiers sur emprunts obligataires contractés sur l'exercice 2009-10 et de provisions sur les titres. Aucun dividende n'a été versé au titre de 2011.

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 2012, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 25 millions d'euros dont 3 millions d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

Au 31 décembre 2011, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 11 millions d'euros dont 2 millions d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

## 5.1.4 Révision de la norme IAS 19 « Avantages du personnel »

La révision de la norme IAS 19 « Avantages du personnel » sera applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

La norme IAS 19 révisée a pour principale conséquence la suppression de l'option qui permettait, dès lors que l'on sortait du corridor de 10%, l'amortissement des écarts actuariels. Ces derniers devront dorénavant être comptabilisés directement en autres éléments du résultat global. Conformément à la norme, l'application au 1er janvier 2013 se traduira par :

- l'ajustement négatif des capitaux propres au 31 décembre 2012 d'un montant de 1,9 milliard d'euros bruts diminués de l'effet d'impôt, soit 1,3 milliard d'euros nets d'impôts (montant de 1,5 milliard d'euros bruts diminués de l'effet d'impôt soit 1,1 milliard d'euros nets d'impôt à l'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2012) ;  
l'ajustement du résultat 2012 d'un montant de -39 millions d'euros brut diminués de l'effet d'impôt soit -33 millions d'euros nets d'impôts.

## 5.2 Indicateurs financiers

### Résultat net retraité

Le groupe a pris la décision de ne retraiter le résultat net qu'en cas d'opération de montant exceptionnel de type particulier telle que des cessions d'actifs comme par exemple, la mise sur le marché d'Amadeus.

### Marge d'exploitation ajustée

Dans le cadre de pratiques communément admises en matière d'analyse financière du secteur du transport aérien, les loyers opérationnels sont capitalisés 7 fois pour le calcul des capitaux employés et du ratio d'endettement complet. En conséquence, le résultat d'exploitation courant est ajusté de la partie des loyers opérationnels assimilés à des charges financières, soit 34% de ces loyers, pourcentage résultant du taux de capitalisation des loyers opérationnels. Il en résulte une marge d'exploitation ajustée qui, en permettant d'éliminer les impacts comptables des différents modes de financement des avions, favorise une meilleure comparabilité de la rentabilité des différentes compagnies aériennes.

<b>Exercice 12 mois au</b> <i>(En millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2012</b>	<b>31 décembre 2011</b> <b>pro forma</b>
Résultat d'exploitation courant	(300)	(353)
Part des loyers opérationnels correspondant à des frais financiers	325	288
Résultat d'exploitation ajusté	25	(65)
Chiffre d'affaires	25 633	24 363
Marge d'exploitation ajustée	0,1%	(0,3)%

### Ratio d'endettement

Le ratio d'endettement est le rapport de la dette nette sur les capitaux propres. La dette nette est le solde entre les dettes financières à long et court terme et les liquidités (trésorerie et équivalent, valeurs mobilières de placement moins le concours courant bancaire).

La trésorerie nantie dans le cadre du contrat de swap conclu avec Natixis pour une période de quatre ans relatif aux OCEANE 2,75% 2020 est portée en moins de la dette correspondante. Les dépôts, constitués lors de la mise en place de financement d'avions en location-financement venant s'imputer sur le solde de la dette lors de la levée de l'option, sont portés en moins de la dette. Dans le cadre du recours formé contre le montant de l'amende cargo devant le Tribunal de l'Union européenne, le groupe a choisi de constituer des garanties bancaires jusqu'au prononcé d'une décision définitive. Ces garanties sont portées en trésorerie nantie mobilisable, le groupe ayant la possibilité de substituer rapidement d'autres actifs.

<b>Exercice 12 mois au</b> <i>(En millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2012</b>	<b>31 décembre 2011</b> <b>pro forma</b>
Dettes financières courantes et non courantes	10 999	10 402
Intérêts courus non échus	(112)	(122)
Dépôts sur avions en location financement	(650)	(491)
Actifs financiers nantis dans le cadre du swap avec Natixis (OCEANE)	(393)	(393)
Couvertures de change sur dettes	4	4
<b>Dettes financières</b>	<b>9 848</b>	<b>9 400</b>
Trésorerie et équivalent trésorerie	3 420	2 283
Valeurs mobilières de placement à +3 mois	328	359
Trésorerie nantie mobilisable	235	235
Dépôts (obligations)	156	165
Concours bancaires courant	(257)	(157)
<b>Liquidités nettes</b>	<b>3 882</b>	<b>2 885</b>
<b>Dette nette</b>	<b>5 966</b>	<b>6 515</b>
Capitaux propres consolidés	4 980	6 094
<b>Endettement net/capitaux propres consolidés</b>	<b>1,20</b>	<b>1,07</b>
<b>Endettement net/capitaux propres consolidés hors dérivés</b>	<b>1,19</b>	<b>1,08</b>

### Ratios de couverture

Si le ratio d'endettement s'est détérioré sous l'effet de la baisse des capitaux propres, les ratios de couverture de frais financiers sont en amélioration

Le groupe s'est donné comme objectif, dans le cadre du plan Transform 2015, de réduire son endettement en ramenant la dette nette à 4,5 milliards d'euros et le ratio dette/EBITDA en dessous de 2 à fin 2014. Ce ratio est calculé à partir des éléments suivants issus des comptes consolidés :

- Dette nette : voir tableau ci-dessus
- EBITDA : résultat d'exploitation avant amortissements et dépréciations et provisions.

#### Ratio dette nette/EBITDA

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011 pro forma
Dette nette	5 966	6 515
EBITDA	1 448	1 344
<b>Dette nette/EBITDA</b>	<b>4,1x</b>	<b>4,8x</b>

#### Ratio EBITDA/frais financiers nets

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011 pro forma
EBITDA	1 448	1 344
Frais financiers nets	353	371
<b>EBITDA/frais financiers nets</b>	<b>4,1x</b>	<b>3,6x</b>

#### Ratio dette nette ajustée/EBITDAR

La dette nette ajustée inclut aux dettes nettes le montant annuel des loyers opérationnels capitalisé 7 fois. L'EBITDAR correspond au résultat d'exploitation avant amortissements, provisions et loyers opérationnels.

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011 pro forma
Dette nette	5 966	6 515
Loyers opérationnels x 7	6 699	5 936
<b>Total dette nette ajustée</b>	<b>12 665</b>	<b>12 451</b>
<b>EBITDAR</b>	<b>2 405</b>	<b>2 192</b>
<b>Dette nette ajustée/EBITDAR</b>	<b>5,3x</b>	<b>5,7x</b>

#### Ratio EBITDAR/frais financiers nets ajustés

Les frais financiers nets ajustés comprennent la quote-part des loyers opérationnels correspondant aux frais financiers (34%)

Exercice 12 mois au (En millions d'euros)	31 décembre 2012	31 décembre 2011 pro forma
EBITDAR	2 405	2 192
Frais financiers nets	353	371
Quote-part des loyers opérationnels correspondant à des frais financiers (34%)	325	288
<b>Total frais financiers nets ajustés</b>	<b>678</b>	<b>659</b>
<b>EBITDAR/frais financiers nets ajustés</b>	<b>3,5x</b>	<b>3,3x</b>

#### Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés est le rapport entre le résultat d'exploitation ajusté (après application d'un taux d'impôt normatif de 31%) et les capitaux employés.

Il est calculé à partir des agrégats suivants issus des comptes consolidés :

- les capitaux employés : capitaux propres consolidés nets des dérivés (-25 millions d'euros au 31 décembre 2012 et -56 millions d'euros au 31 décembre 2011) et diminués de la part de l'écart d'acquisition négatif lié au surplus des fonds de pensions de KLM (928 millions d'euros) constaté lors du passage aux IFRS. À ce montant sont ajoutés les dettes nettes et le montant annuel des loyers opérationnels capitalisé 7 fois en application de la règle utilisée par les analystes suivant le secteur du transport aérien et les agences de notation ;
- le résultat d'exploitation ajusté après impôts.

<b>Exercice 12 mois au</b> <i>(En millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2012</b>	<b>31 décembre 2011</b> <b>pro forma</b>
Capitaux propres hors surplus des fonds de pension et dérivés	4 077	5 110
Dettes nettes	5 966	6 515
Locations opérationnelles x 7	6 699	5 936
<b>Capitaux employés</b>	<b>16 742</b>	<b>17 561</b>
<b>Résultat d'exploitation ajusté après impôt</b>	<b>18</b>	<b>(45)</b>
<b>ROCE</b>	<b>0,1%</b>	<b>(0,3)%</b>

## Coût du capital

<b>Exercice 12 mois au</b> <i>(En millions d'euros)</i>	<b>31 décembre 2012</b>	<b>31 décembre 2011</b> <b>pro forma</b>
Coût des fonds propres	14,6%	13,3%
Coût marginal de la dette après impôts	4,6%	4,5%
Pondération, fonds propres / dette cible		
• Fonds propres	31%	33%
• Dette	69%	67%
<b>Coût moyen pondéré du capital après impôt</b>	<b>7,7%</b>	<b>7,4%</b>