



**DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE 2017**

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

**AIRFRANCE KLM**

---

**Informations financières sélectionnées 4**

---

**Les faits marquants de l'exercice 2017 RFA 6**

---

**Les faits marquants du début de l'exercice 2018 8**

---

---

**1 RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 9**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.1 | Le Conseil d'administration                    | 10 |
| 1.2 | Les rémunérations des mandataires sociaux      | 40 |
| 1.3 | Le Comité exécutif Groupe                      | 54 |
| 1.4 | Le capital et l'actionariat <small>RFA</small> | 55 |
| 1.5 | Renseignements sur le marché du titre          | 63 |

---

**2 ACTIVITÉS RFA 65**

|     |                              |    |
|-----|------------------------------|----|
| 2.1 | Le marché et l'environnement | 66 |
| 2.2 | La stratégie                 | 70 |

**Les activités**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 2.3 | L'activité réseaux                     | 74 |
| 2.4 | L'activité <i>low-cost</i> (Transavia) | 89 |
| 2.5 | L'activité maintenance                 | 90 |
| 2.6 | La flotte                              | 96 |

---

**3 RISQUES ET GESTION DES RISQUES RFA 101**

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 3.1 | Système de gestion des risques                     | 102 |
| 3.2 | Facteurs de risques et dispositif de maîtrise      | 104 |
| 3.3 | Organisation et fonctionnement du contrôle interne | 113 |
| 3.4 | Éthique et conformité                              | 120 |
| 3.5 | Risques de marché et gestion des risques de marché | 122 |

---

**4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE : DONNÉES SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES RFA 127**

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 4.1  | Informations sociales   | 129 |
| 4.2  | Indicateurs sociaux du Groupe   | 142 |
| 4.3  | Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs sociaux             | 146 |
| 4.4  | Informations sociétales   | 149 |
| 4.5  | Informations environnementales  | 157 |
| 4.6  | Indicateurs environnementaux du Groupe  | 168 |
| 4.7  | Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs environnementaux    | 172 |
| 4.8  | Suivi de la loi 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance                    | 175 |
| 4.9  | Table de concordance des informations sociales, sociétales et environnementales | 177 |
| 4.10 | Rapport de l'un des Commissaires aux comptes                                    | 180 |

---

**5 RAPPORT FINANCIER RFA 185**

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 5.1 | Investissements et financements        | 186 |
| 5.2 | Propriétés immobilières et équipements | 188 |
| 5.3 | Commentaires sur les comptes           | 190 |
| 5.4 | Indicateurs financiers                 | 195 |

**États financiers**

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 5.5  | États financiers consolidés   | 200 |
| 5.6  | Notes aux états financiers consolidés   | 207 |
| 5.7  | Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés                             | 287 |
| 5.8  | Comptes sociaux   | 293 |
| 5.9  | Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices                                | 306 |
| 5.10 | Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels                                | 307 |
| 5.11 | Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés | 310 |

---

**6 AUTRES INFORMATIONS 311**

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 6.1 | Historique   | 312 |
| 6.2 | Renseignements à caractère général   | 314 |
| 6.3 | Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM | 315 |
| 6.4 | Environnement législatif et réglementaire du transport aérien                                      | 317 |
| 6.5 | Information et contrôle <small>RFA</small>   | 320 |

---

**GLOSSAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE 322**

|  |     |
|--|-----|
| Glossaire du transport aérien                    | 322 |
| Glossaire financier                              | 324 |
| Table de concordance du Document de Référence    | 326 |
| Informations incluses par référence              | 329 |
| Table de concordance du Rapport Financier Annuel | 330 |

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

---

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017 AIR FRANCE - KLM

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

---

## Profil du Groupe

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



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité de marchés financiers le jeudi 29 mars 2018, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

---

## MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Madame, Monsieur, Cher actionnaire,

Dans un contexte porteur pour le transport aérien mais extrêmement concurrentiel, Air France-KLM a repris l'offensive en 2017 et a accompli des avancées majeures. Le Groupe se positionne ainsi au premier rang européen en termes de trafic en passagers kilomètres transportés, avec près de 100 millions de personnes transportées sur les cinq continents, soit 5,6% de plus que l'année précédente.

Cette croissance a été accompagnée d'une amélioration sensible de la performance et d'un net renforcement de la structure financière du Groupe : Air France-KLM a dégagé en 2017 un résultat d'exploitation de 1,5 milliard d'euros, en progression de 42% par rapport à 2016, tandis que la dette nette a été réduite de 2 milliards d'euros. Ces résultats reflètent la dynamique commerciale et l'attractivité des compagnies du Groupe, et nous sommes fiers des équipes Air France-KLM qui ont su porter les projets du Groupe et permettre la réalisation de sa stratégie.

**« Le Groupe se positionne ainsi au premier rang européen en termes de trafic en passagers kilomètres transportés, avec près de 100 millions de personnes transportées sur les cinq continents. »**

L'année 2017 a aussi été marquée par des progrès majeurs sur de nombreux projets visant à renforcer nos activités et engager l'offensive du Groupe dans le cadre de notre plan stratégique « Trust Together ».

Le Groupe a consolidé ses partenariats par des accords stratégiques, commerciaux et capitalistiques qui le positionnent comme le pilier européen du premier réseau mondial de compagnies aériennes. Ainsi, Air France-KLM a annoncé, d'une part, la création d'une *joint-venture* globale transatlantique unique entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic, et, d'autre part, l'intensification de son partenariat avec China Eastern Airlines. Ces deux alliances commerciales ont été consolidées par des liens capitalistiques, Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines prenant chacune une participation de 10% dans notre capital. Nous avons également travaillé au renforcement de nos positions en Asie par un partenariat étendu avec Jet Airways afin d'offrir à nos clients des possibilités de voyage démultipliées entre l'Inde et l'Europe mais aussi les États-Unis avec l'accès à notre *joint-venture* transatlantique avec Delta Air Lines, Inc.

2017 c'est aussi, le lancement en un temps record de Joon, une nouvelle compagnie aérienne « nouvelle génération », c'est la poursuite de la montée en puissance et les résultats positifs de Transavia, la montée en gamme grâce aux rénovations des cabines de nos avions et à l'arrivée de nouveaux appareils de dernière génération dans notre flotte, et enfin des investissements et le lancement de projets dans la transformation digitale au service de la relation attentionnée.

Les actions mises en place dans le cadre de « Trust Together » ont permis à Air France-KLM de renouer avec la croissance et de renforcer sa position. L'ensemble du Groupe reste mobilisé pour inscrire ces actions dans la durée et poursuivre sa croissance.



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



99

MILLIONS  
DE PASSAGERS

1,14

MILLIONS DE  
TONNES DE FRET

537

AVIONS EN  
EXPLOITATION

314

DESTINATIONS

116

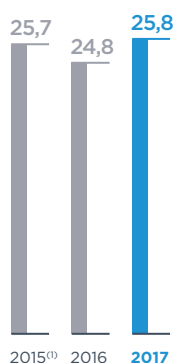
PAYS DESSERVIS

# INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n°809/2004 en date du 29 avril 2004, l'examen de la situation financière et des résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2016 aux pages **2 et 3** du Document de Référence 2016 ainsi que l'examen de la situation financière et des résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2015 figurant aux pages **2 et 3** du Document de Référence 2015, sont incorporés par référence dans le présent document. (Voir également Section 5.4 - Indicateurs financiers page 195).

## Chiffre d'affaires

(en milliards d'euros)

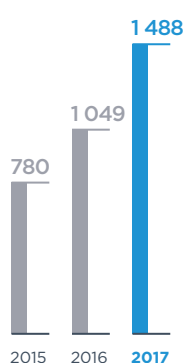


Le chiffre d'affaires de 25,8 milliards d'euros est en hausse de 3,8% par rapport à 2016.

(1) Servair a été reclassifiée comme activité non poursuivie.

## Résultat d'exploitation courant

(en millions d'euros)



Le résultat d'exploitation de 1 488 millions d'euros est en hausse de 439 millions d'euros par rapport à 2016.

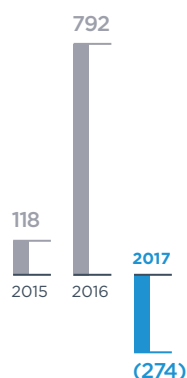
## Informations par secteur d'activité

| Au 31 décembre         | 2017                         |                                 | 2016                         |                                 | 2015                         |                                 |
|------------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
|                        | Chiffre d'affaires (en Mds€) | Résultat d'exploitation (en M€) | Chiffre d'affaires (en Mds€) | Résultat d'exploitation (en M€) | Chiffre d'affaires (en Mds€) | Résultat d'exploitation (en M€) |
| Réseaux <sup>(1)</sup> | 22,48                        | 1 192                           | -                            | -                               | -                            | -                               |
| Passage CA total       | -                            | -                               | 19,68                        | 1 057                           | 20,54                        | 842                             |
| Cargo CA total         | -                            | -                               | 2,07                         | -244                            | 2,42                         | -245                            |
| Maintenance externe    | 1,82                         | 215                             | 1,83                         | 238                             | 1,58                         | 214                             |
| Transavia              | 1,44                         | 81                              | 1,22                         | 0                               | 1,10                         | -35                             |
| Autres                 | 0,04                         | -                               | -                            | -2                              | 0,05                         | 4                               |

(1) Les activités Passage et Cargo sont regroupées sous Réseaux depuis 2017.

## Résultat net part du Groupe

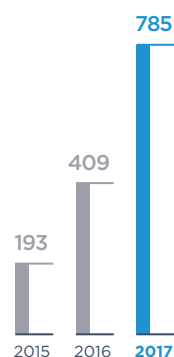
(en millions d'euros)



Le résultat net part du Groupe s'est établi à -274 millions d'euros, en raison d'une charge non courante nette d'impôt de 1 429 millions d'euros relative à l'externalisation de deux plans de retraite de KLM.

## Résultat net retraité part du Groupe

(en millions d'euros)

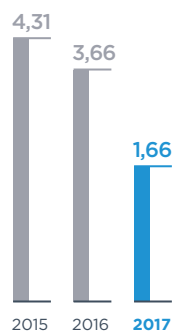


Le résultat net retraité<sup>(1)</sup> part du Groupe s'est établi à 785 millions d'euros contre 409 millions d'euros en 2016, progressant ainsi de 376 millions d'euros.

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

## Dette nette

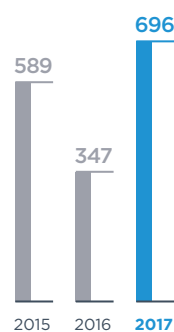
(en milliards d'euros, au 31 décembre 2017)



La dette financière nette s'est élevée à 1,66 milliards d'euros au 31 décembre 2017, en diminution de 2 milliards par rapport au 31 décembre 2016.

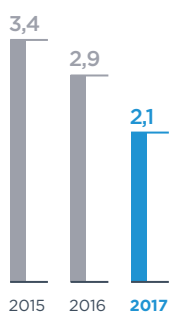
## Cash-flow libre d'exploitation

(en millions d'euros)



Le Groupe a généré en 2017 un *cash-flow* libre d'exploitation de 696 millions d'euros, en hausse de 349 millions d'euros sur 2016.

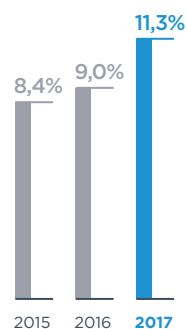
## Dette nette ajustée/EBITDAR



Sur douze mois glissants, le ratio dette nette ajustée/EBITDAR s'élevait à 2,1x au 31 décembre 2017, comparé à 2,9x au 31 décembre 2016.

## Retour sur capitaux employés (ROCE)

(au 31 décembre 2017)



Le retour sur capitaux employés (ROCE) a progressé de 2,3 points à 11,3% à la fin de 2017.

## LES FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2017



### **Air France-KLM renforce ses partenariats stratégiques et réalise des augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et Delta Air Lines, Inc.**

Le 27 juillet 2017, Air France-KLM a annoncé une nouvelle étape majeure dans le renforcement de ses partenariats stratégiques avec, d'une part, la création d'une *joint-venture* globale unique entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic, et, d'autre part, l'intensification de son partenariat avec China Eastern Airlines. Ces deux alliances commerciales sont consolidées par des liens capitalistiques :

- Air France-KLM rachètera à Virgin Group 31% du capital de Virgin Atlantic pour un montant de 220M€;
- Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines ont pris chacun une participation de 10% dans le capital d'Air France-KLM dans le cadre d'augmentations de capital réservées pour un montant total de 751 millions d'euros.

Pour la réalisation des augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et Delta Air Lines, Inc., 75 054 820 actions nouvelles ont ainsi été émises et elles ont été admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris et Amsterdam. Le renforcement stratégique, commercial et capitalistique de ces partenariats positionne Air France-KLM comme le pilier européen du premier réseau mondial de compagnies aériennes.

### **Air France-KLM Martinair Cargo, « Meilleure compagnie aérienne de l'année pour l'innovation »**

À l'occasion du 60<sup>e</sup> anniversaire de l'Association Nationale des Agents du fret aérien (Anama), Air France-KLM Martinair Cargo

a été reconnue « Meilleure compagnie aérienne de l'année pour l'innovation » lors d'une cérémonie tenue à Milan le 23 mai 2017, devant plus de 450 professionnels.

Ce prestigieux prix salue toutes les innovations digitales du Groupe Air France-KLM dans l'industrie du fret aérien. Au cours de l'année passée, les équipes italiennes Air France-KLM Martinair Cargo ont réussi à déployer, promouvoir, vendre et mettre en œuvre myCargo, le nouveau portail en ligne qui offre des solutions sur mesure aux clients du fret. Cette plate-forme web est désormais disponible sur tous les marchés desservis par Air France-KLM Martinair Cargo et permet aux clients d'accéder aux horaires, aux produits, aux taux de marché et conditions locales, ainsi qu'aux solutions de suivi et notifications de livraison.

### **Air France-KLM au classement DJSI Europe et World**

Pour la treizième année consécutive, Air France-KLM figure parmi le classement Europe et World du Dow Jones Sustainability index (DJSI). Le Groupe est la seule entreprise du transport aérien à figurer au classement européen.

Les indices DJSI Europe et World, établis par le gestionnaire d'actifs RobecoSAM, récompensent respectivement les 149 et 320 entreprises les plus responsables. Le classement du DJSI s'appuie sur l'analyse approfondie de la performance économique, sociale et environnementale de plus de 3 400 groupes internationaux et sur l'évaluation de nombreux critères tels que la gouvernance d'entreprise, la politique environnementale, les conditions de travail ou encore les actions sociétales.



### **Joon, la nouvelle compagnie du groupe Air France-KLM a décollé pour la première fois le 1<sup>er</sup> décembre 2017**

Le groupe Air France-KLM s'agrandit avec Joon, la nouvelle petite sœur d'Air France. Joon, c'est le voyage « nouvelle génération » par Air France. La compagnie a été conçue pour répondre aux attentes des nouvelles générations de voyageurs. Au rendez-vous : flexibilité, expérience personnalisée et sur-mesure. Joon s'adresse à tous ceux qui ont envie d'une nouvelle expérience de voyage.

Pour ce faire, les hôtesses et stewards Joon ainsi que les pilotes qualifiés d'Air France feront vivre le voyage « nouvelle génération » à leurs clients vers des destinations moyen et long-courrier au départ de Paris-CDG en A320/A321 et A340/A350. Joon est un des grands projets dans le cadre du plan stratégique « Trust Together » et sera un des leviers d'Air France dans son offensive pour la reconquête.

### **Remboursement anticipé des obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) à échéance 15 février 2023**

Air France-KLM a procédé en novembre 2017 au remboursement anticipé des obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles et/ou existantes d'échéance 15 février 2023, la quasi-totalité des porteurs d'OCEANE ayant demandé la conversion de leurs titres en actions.

Les demandes de conversion ont porté sur 53 359 937 OCEANE, soit 99,96% du nombre d'OCEANE en circulation à la date du 16 octobre 2017, ouvrant droit à l'attribution de 53 359 937 actions ordinaires de 1,00 euro de valeur nominale chacune. Un montant total d'environ 249 000 euros a été versé en numéraire le 15 novembre 2017 aux porteurs de 23 768 OCEANE n'ayant pas exercé leur droit à conversion. Le capital social de la Société a été augmenté d'un montant de 53 359 937 euros et s'élève à 428 634 035 euros, composé de 428 634 035 actions ordinaires de 1,00 euro de valeur nominale chacune.

Cette opération permet à Air France-KLM de continuer à améliorer sa structure financière en poursuivant la réduction de son endettement et l'amélioration de ses fonds propres.

### **Programme hiver 2017-2018 : offre en augmentation de 5,5%**

Pour la saison hiver 2017-2018 (du 29 octobre 2017 au 24 mars 2018), Air France-KLM a poursuivi sa croissance en ouvrant 52 nouvelles liaisons. Le Groupe a augmenté son offre de 5,5% par rapport à la saison hiver précédente. La croissance est portée par l'activité passage réseau long-courrier (+4,7%), l'activité passage réseau moyen- et court-courrier (+5,5%) et l'activité *low-cost* de Transavia (+14,6%).

### **Six nouveaux administrateurs au Conseil d'administration d'Air France-KLM**

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a nommé, lors de l'Assemblée générale du 16 mai 2017, Leni Boeren comme administratrice indépendante proposée par le Comité de nomination et de gouvernance.

Il a décidé le 2 novembre 2017, sur proposition de son Comité de nomination et de gouvernance, de coopter Madame Anne-Marie Idrac en qualité de nouvelle administratrice indépendante. Cette décision intervient après la prise d'effet, le 3 octobre 2017, de la nomination en qualité d'administrateur de Monsieur Bing Tang et de la société Delta Air Lines, Inc. dont le représentant permanent est Monsieur George Mattson.

Par ailleurs, M. Karim Belabbas, Technicien support masse et centrage aux opérations au sol du HUB CDG, a été désigné le 1<sup>er</sup> juin 2017 par le Comité de Groupe Français et M. Mathi Bouts, Chef de cabine sur vols long-courriers KLM, a été désigné le 10 octobre 2017 par le Comité d'entreprise européen d'Air France-KLM en qualité de second administrateur représentant les salariés.

### **Air France-KLM et Jet Airways signent un accord de coopération étendu**

Le 29 novembre 2017, Air France-KLM et Jet Airways ont signé un accord de coopération étendu sur le développement conjoint de leurs activités entre l'Europe et l'Inde. Cet accord renforce le partenariat construit entre les trois compagnies depuis 2014 et enrichi en 2016 par un important accord de partage de codes pour les correspondances entre l'Europe et l'Amérique du Nord et entre les *hubs* de Jet Airways à Mumbai et Delhi en Inde *via* les *hubs* d'Air France-KLM à Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol. L'accord de coopération étendu permettra à Air France, KLM et Jet Airways de travailler ensemble pour développer leur produit et leur offre commerciale. Les clients bénéficieront ainsi de multiples options de voyage et d'un service harmonisé sur l'ensemble du réseau des trois compagnies couvrant 44 villes indiennes et 106 destinations européennes. En complément de l'accord de coopération étendu entre les compagnies aériennes, Air France-KLM Cargo et Jet Airways Cargo ont également signé un Memorandum of Understanding (MoU) avec pour objectif de renforcer leur coopération dans le domaine du fret.

## LES FAITS MARQUANTS DU DÉBUT DE L'EXERCICE 2018

### Air France - KLM ajuste son organisation

La direction d'Air France-KLM met en place les ajustements suivants dans l'organisation du Groupe afin d'accompagner l'ambition stratégique du Groupe dans le cadre de « Trust Together ».

Une direction de la Stratégie et de l'Innovation d'Air France-KLM est créée. Cette direction, rattachée à la Présidence d'Air France-KLM, est chargée de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie, de l'analyse de l'évolution des besoins des clients, des tendances du marché, de l'émergence de nouvelles technologies et de l'innovation long terme. Cette nouvelle direction est confiée à Sonia Barrière, Directrice générale adjointe, Stratégie et Innovation d'Air France-KLM. Elle siègera au Comité exécutif du Groupe.

Les directions du Digital et du programme de fidélisation « Flying Blue » sont rattachées à la direction Stratégie Commerciale d'Air France-KLM, qui est renommée en direction Commercial & Revenu d'Air France-KLM. Pieter Boostma garde la responsabilité de cette direction, et devient Directeur général adjoint Commercial & Revenu d'Air France-KLM. Il continue à siéger au Comité exécutif du Groupe.

La direction de la Communication d'Air France-KLM est rattachée à la Présidence d'Air France-KLM. Elle demeure sous la responsabilité de Dominique Wood, par ailleurs Directrice générale adjointe Marque et Communication d'Air France.

Anne-Sophie Le Lay est nommée au poste de Secrétaire Générale du Groupe Air France-KLM et d'Air France. Elle siègera au Comité exécutif du Groupe.

Cette organisation vise à renforcer le déploiement de l'ambition stratégique d'Air France-KLM tout en améliorant la coordination avec les compagnies aériennes du Groupe.

### Programme été 2018 : offre en augmentation de 4,1%

Un record pour la saison été 2018 (du 25 mars au 27 octobre 2018), le groupe Air France-KLM ouvre 78 nouvelles liaisons sur les réseaux long-, moyen-, et court-courrier, ce qui représente une augmentation de l'offre de 4,1%.

Cette progression est portée par l'activité *low-cost* de Transavia (+10,6 %), l'activité passage réseau long-courrier (+3,9 %) et l'activité passage moyen- et court-courrier (+1,4 %). En 2018, le Groupe poursuit sa croissance et propose 314 destinations vers 116 pays dont 78 nouvelles liaisons cet été sur l'ensemble de son réseau.

# RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1.1</b> | <b>Le Conseil d'administration</b>  | <b>10</b> |
| 1.1.1      | Composition du Conseil d'administration   | 10        |
| 1.1.2      | Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration  | 29        |
| 1.1.3      | Activité du Conseil d'administration  | 34        |
| 1.1.4      | Les Comités du Conseil d'administration   | 36        |
| <b>1.2</b> | <b>Les rémunérations des mandataires sociaux</b>  | <b>40</b> |
| 1.2.1      | Modalités d'attribution des jetons de présence  | 40        |
| 1.2.2      | La rémunération du dirigeant mandataire social  | 42        |
| <b>1.3</b> | <b>Le Comité exécutif Groupe</b>  | <b>54</b> |
| <b>1.4</b> | <b>Le capital et l'actionariat</b>  | <b>55</b> |
| 1.4.1      | Le capital social   | 55        |
| 1.4.2      | Titres donnant accès au capital   | 58        |
| 1.4.3      | Autorisation de rachat d'actions par Air France-KLM   | 58        |
| 1.4.4      | Entrée au capital de Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines dans le cadre du renforcement des partenariats stratégiques du Groupe Air France-KLM | 58        |
| 1.4.5      | L'actionariat d'Air France-KLM  | 60        |
| 1.4.6      | Un dialogue régulier avec les actionnaires  | 61        |
| 1.4.7      | Seuils légaux et statutaires de détention   | 61        |
| 1.4.8      | Identification des actionnaires et dispositions statutaire concernant l'actionariat   | 62        |
| <b>1.5</b> | <b>Renseignements sur le marché du titre</b>  | <b>63</b> |
| 1.5.1      | L'action Air France-KLM en bourse   | 63        |
| 1.5.2      | Évolution boursière   | 63        |
| 1.5.3      | Transactions sur les titres Air France-KLM sur les 18 derniers mois   | 64        |

# 1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

## 1.1.1 Composition du Conseil d'administration

### Présentation générale

Au 31 décembre 2017, le Conseil d'administration comprend dix-neuf membres dont :

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

- un représentant des salariés nommé par le Comité d'entreprise européen<sup>(4)</sup>.

Par ailleurs, douze administrateurs sont de nationalité française, cinq sont de nationalité néerlandaise, un est de nationalité chinoise et un administrateur est de nationalité américaine.

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

Le Conseil d'administration compte, au 31 décembre 2017, sept femmes parmi les administrateurs, soit une proportion de 41,2%<sup>(5)</sup>.

### Les évolutions dans la Composition du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2017, la Composition du Conseil d'administration a connu les évolutions présentées dans le tableau ci-dessous.

Évolutions intervenues dans la Composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2017 :

| Dates                     | Événements   | Fonction au sein du Conseil                |
|---------------------------|--|--|
| 16 mai 2017               | Nomination de Leni M.T Boeren par l'Assemblée générale   | Administrateur indépendant                 |
| 16 mai 2017               | Renouvellement du mandat de Maryse Aulagnon par l'Assemblée générale   | Administrateur indépendant                 |
| 16 mai 2017               | Renouvellement du mandat d'Isabelle Bouillot par l'Assemblée générale  | Administrateur indépendant                 |
| 16 mai 2017               | Fin du mandat de Peter Hartman   | Vice-Président du Conseil d'administration |
| 16 mai 2017               | Fin du mandat d'Antoine Santero  | Administrateur représentant les salariés   |
| 1 <sup>er</sup> juin 2017 | Nomination de Karim Belabbas par le Comité de Groupe Français  | Administrateur représentant les salariés   |
| 3 octobre 2017            | Nomination de Bing Tang à la suite de la réalisation de l'augmentation de capital réservée à China Eastern Airlines <sup>(6)</sup>   | Administrateur                             |
| 3 octobre 2017            | Nomination de la société Delta Air Lines, Inc. (représentant permanent : George Mattson) à la suite de la réalisation de l'augmentation de capital réservée à Delta Air Lines, Inc. <sup>(7)</sup> | Administrateur                             |
| 3 octobre 2017            | Nomination de la société Air France-KLM Finance SAS <sup>(8)</sup>   | Administrateur                             |
| 10 octobre 2017           | Nomination de Mathi Bouts par le Comité d'entreprise européen  | Administrateur représentant les salariés   |
| 2 novembre 2017           | Cooptation d'Anne-Marie Idrac par le Conseil d'administration <sup>(9)</sup>   | Administrateur indépendant                 |

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

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

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

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

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

(6) M. Bing Tang avait été nommé par l'Assemblée générale du 4 septembre 2017, sous réserve de la réalisation de l'augmentation de capital réservée à China Eastern Airlines.

(7) Delta Air Lines, Inc. avait été nommée par l'Assemblée générale du 4 septembre 2017, sous réserve de la réalisation de l'augmentation de capital réservée à Delta Air Lines, Inc.

(8) Nomination d'Air France-KLM Finance en tant que 19<sup>e</sup> administrateur et dont le représentant permanent serait une femme afin de respecter les règles de parité légale.

(9) La nomination de M<sup>me</sup> Anne-Marie Idrac en tant qu'administrateur indépendant en remplacement d'Air France-KLM Finance SAS sera soumise à la ratification de la plus prochaine Assemblée générale d'Air France-KLM qui se réunira le 15 mai 2018.

## Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2017

| Administrateurs   | Indé-<br>pendance | Date<br>d'entrée | Date<br>d'échéance<br>du mandat | Comité<br>d'audit | Comité de<br>rémunération | Comité de<br>nomination<br>et de<br>gouvernance | Fonctions<br>actuelles  |
|---|-------------------|------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------|---|---|
| <b>Administrateurs élus par l'Assemblée générale</b>                              |                   |                  |                                 |                   |                           |   |   |
| <b>Jean-Marc Janaillac</b><br>(64 ans)<br>Français                                |                   | 04/07/2016       | AG 2019                         |                   |                           |   | Président-directeur<br>général<br>d'Air France-KLM  |
| <b>Maryse Aulagnon</b><br>(68 ans)<br>Française                                   | X                 | 08/07/2010       | AG 2021                         | X<br>(Président)  |                           |   | Président d'Affine  |
| <b>Leni M.T. Boeren</b><br>(54 ans)<br>Néerlandaise                               | X                 | 16/05/2017       | AG 2021                         | X                 |                           |   | Membre du Directoire<br>de Van Lanschot<br>Kempen NV et<br>Président du<br>Directoire de Kempen<br>& Co NV (Pays-Bas) |
| <b>Isabelle Bouillot</b><br>(68 ans)<br>Française                                 | X                 | 16/05/2013       | AG 2021                         |                   | X                         |   | Président de China<br>Equity Links  |
| <b>Anne-Marie Couderc</b><br>(67 ans)<br>Française                                | X                 | 19/05/2016       | AG 2020                         | X                 |                           | X<br>(Président)                                | Administrateur<br>de sociétés   |
| <b>Delta Air Lines, Inc.</b><br>(Représentée par<br>George Mattson)<br>Américaine |                   | 03/10/2017       | AG 2021                         |                   |                           |   | Compagnie aérienne  |
| <b>Jaap de hoop Scheffer</b><br>(69 ans)<br>Néerlandais                           | X                 | 07/07/2011       | AG 2019                         |                   | X<br>(Président)          |   | Professeur à l'Université<br>de Leyde (Pays-Bas)  |
| <b>Anne-Marie Idrac</b><br>(66 ans)<br>Française                                  | X                 | 02/11/2017       | AG 2021                         |                   |                           |   | Administrateur<br>de sociétés   |
| <b>Isabelle Parize</b><br>(60 ans)<br>Française                                   | X                 | 27/03/2014       | AG 2018                         |                   | X                         |   | Conseil de sociétés,<br>start-ups et fonds<br>de private equity   |
| <b>Hans N.J. Smits</b><br>(67 ans)<br>Néerlandais                                 |                   | 19/05/2016       | AG 2020                         |                   | X                         |   | Président du Conseil<br>de surveillance de<br>KLM NV (Pays-Bas)   |
| <b>Bing Tang</b><br>(50 ans)<br>Chinois   |                   | 03/10/2017       | AG 2021                         |                   |                           |   | Vice-Président de China<br>Eastern Air Holding<br>Company (Chine)   |
| <b>Alexander R. Wynaendts</b><br>(57 ans)<br>Néerlandais                          | X                 | 19/05/2016       | AG 2020                         |                   |                           | X   | Président-directeur<br>général d'Aegon NV<br>(Pays-Bas)   |

| Administrateurs  | Indé-<br>pendance | Date<br>d'entrée | Date<br>d'échéance<br>du mandat | Comité<br>d'audit | Comité de<br>rémunération | Comité de<br>nomination<br>et de<br>gouvernance | Fonctions<br>actuelles   |
|--|-------------------|------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------|---|--|
| <b>Administrateurs élus par l'Assemblée générale sur proposition de l'État</b>               |                   |                  |                                 |                   |                           |   |  |
| <b>Jean-Dominique Comolli</b><br>(69 ans)<br>Français  |                   | 14/12/2010       | AG 2019                         |                   | X                         | X   | Administrateur<br>civil honoraire  |
| <b>Patrick Vieu</b><br>(53 ans)<br>Français  |                   | 21/05/2015       | AG 2019                         |                   |                           |   | Conseiller du<br>Vice-Président du<br>Conseil général de<br>l'environnement et du<br>développement durable |
| <b>Administrateurs élus par l'Assemblée générale représentants des salariés actionnaires</b> |                   |                  |                                 |                   |                           |   |  |
| <b>Louis Jobard</b><br>(58 ans)<br>Français  |                   | 20/05/2014       | AG 2018                         | X                 |                           |   | Commandant de Bord<br>B777   |
| <b>François Robardet</b><br>(60 ans)<br>Français   |                   | 06/12/2016       | AG 2018                         | X                 | X                         |   | Cadre Air France   |
| <b>Administrateur représentant de l'État nommé par arrêté ministériel</b>                    |                   |                  |                                 |                   |                           |   |  |
| <b>Solenne Lepage</b><br>(45 ans)<br>Française   |                   | 21/03/2013       | Mai 2019                        | X                 |                           |   | Directeur des<br>Participations<br>Transports à l'Agence<br>des Participations<br>de l'État                |
| <b>Administrateur représentant les salariés nommé par le Comité de Groupe Français</b>       |                   |                  |                                 |                   |                           |   |  |
| <b>Karim Belabbas</b><br>(44 ans)<br>Français  |                   | 01/06/2017       | AG 2019                         |                   |                           |   | Technicien support<br>masse et centrage aux<br>Opérations au sol du<br>HUB CDG                             |
| <b>Administrateur représentant les salariés nommé par le Comité d'entreprise européen</b>    |                   |                  |                                 |                   |                           |   |  |
| <b>Mathi Bouts</b><br>(58 ans)<br>Néerlandais  |                   | 10/10/2017       | AG 2019                         |                   |                           |   | Chef de cabine sur vols<br>long-courriers KLM  |

## Présentation des administrateurs

### Administrateurs nommés par l'Assemblée générale



#### Jean-Marc Janailac

*Président-directeur général*

#### Expertise et expérience professionnelle

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

**Nationalité :** française  
**Âge :** 64 ans

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

**Date d'échéance du mandat :**  
Assemblée générale 2019

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

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

#### Autres mandats et fonctions en cours

##### Sociétés françaises

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

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

##### Sociétés françaises

- Président-directeur général de Transdev de 2012 à 2016 ;
- Président de Thello jusqu'en 2016.



**Nationalité :** française

**Âge :** 68 ans

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

**Date d'échéance du mandat :**  
Assemblée générale 2021

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

**Adresse professionnelle :**  
Affine,  
39 rue Washington,  
75008 Paris

## Maryse Aulagnon

*Administratrice indépendante*

*Présidente du Comité d'audit*

### Expertise et expérience professionnelle

Née le 19 avril 1949, Maryse Aulagnon, Maître des requêtes honoraire au Conseil d'État, est titulaire d'un DESS en sciences économiques, diplômée de l'Institut des Sciences Politiques de Paris et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration.

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

**Elle est Présidente du groupe Affine SA<sup>(1)</sup> (immobilier d'entreprise) qu'elle a fondé en 1990.**

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés françaises

Au sein du groupe Affine :

- Présidente-directrice générale de Mab-Finances SAS;
- Administratrice référente et Présidente du Comité de rémunération de Veolia Environnement<sup>(1)</sup>;
- Membre du Conseil de surveillance et Présidente des Comités de nomination et rémunération du groupe BPCE (Banques Populaires Caisses d'Épargne).

#### Société étrangère

Au sein du Group Affine :

- Administratrice de Holdaffine BV, Pays-Bas;
- Présidente du Conseil de Banimmo<sup>(1)(2)</sup>, Belgique.

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

#### Sociétés françaises

Au sein du groupe Affine :

- Présidente de Promaffine SAS, Gérante de ATIT (SC), Gérante de Transaffine SAS, représentante d'Affine, de Mab Finances et de Promaffine au sein des organes sociaux de différentes entités du groupe Affine, jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2017;
- Membre du Comité de direction de Concerto développement SAS jusqu'au 19 décembre 2014;
- Présidente du Conseil d'administration de GESFIMMO (SA) jusqu'en mai 2017.

(1) Sociétés cotées.

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





## Leni M.T. Boeren

*Administratrice indépendante*

*Membre du Comité d'audit*

### Expertise et expérience professionnelle

Née le 23 décembre 1963, Leni M.T. Boeren est titulaire d'une maîtrise en gestion des affaires (business management) de l'Université Erasmus de Rotterdam (Pays-Bas).

**M<sup>me</sup> Boeren est membre du Directoire de Van Lanschot Kempen NV<sup>(1)</sup> (Pays-Bas) depuis février 2018. Elle est Directrice Générale de Kempen Capital Management NV (Pays-Bas), l'une des activités principale de Van Lanschot Kempen NV. Elle est également Présidente du Directoire de Kempen & Co NV (Pays-Bas).**

Elle a débuté sa carrière dans le secteur financier chez Paribas en 1983. Elle a ensuite travaillé pour Rabobank où elle a occupé diverses fonctions jusqu'en 1992. Elle dirige le département marketing et gestion de produits de Robeco de 1992 à 1997. Elle est ensuite membre du Conseil d'administration d'Amsterdam Exchanges NV avant d'être nommée de 2000 à 2005, membre du Comité exécutif d'Euronext NV, issu de la fusion des bourses de Paris (ParisBourse), Bruxelles (Brussels Exchanges) et Amsterdam (Amsterdam Exchanges).

De janvier 2005 à décembre 2016, Leni Boeren est successivement Vice-Présidente et Présidente du Directoire de Robeco Groep NV, une société de gestion d'actifs internationale. Elle a également été en charge des filiales de Robeco dans lesquelles elle a exercé différents mandats. Elle a également été membre et Présidente du Conseil de DUFAS, l'association néerlandaise de gestion de fonds et d'actifs (2009-2016).

**Nationalité :** néerlandaise

**Âge :** 54 ans

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

**Date d'échéance du mandat :**  
Assemblée générale 2021

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

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance de Transtrend BV, Pays-Bas, depuis 2018 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Tata Steel Nederland BV, Pays-Bas, depuis 2014.

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

#### Sociétés étrangères

- Présidente du Conseil de surveillance de Transtrend BV, Pays-Bas, jusqu'en 2018 ;
- Au sein du groupe Robeco : Présidente du Directoire de Robeco Groep NV, Présidente du Directoire de Robeco Holding BV, Présidente du Directoire et Directrice Générale de Robeco Institutional Asset management BV, Présidente du Directoire de Robeco Nederland BV (Pays-Bas), Présidente du Conseil d'administration de Boston Partners Global Advisors Inc. (États-Unis), administratrice de Harbor Capital Advisors Inc. (États-Unis), Vice-Présidente de RobecoSAM AG, (Suisse) jusqu'en 2016 et Présidente du Directoire de Robeco Direct NV, (Pays-Bas), jusqu'en 2014 ;
- Présidente et membre du Conseil d'administration de DUFAS, Pays-Bas, jusqu'en 2016 ;
- Membre du Conseil d'administration de Sustainable Asset Management USA Inc., USA, jusqu'en 2016 ;
- Vice-Présidente du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de Tergooiziekenhuizen Blaricum-Hilsum, un hôpital, Pays-Bas jusqu'en 2014 ;
- Membre du Comité de surveillance et du Comité de rémunération de NV Nuon Energy, Pays-Bas, jusqu'en 2014 ;
- Membre du Conseil d'administration de Julius Baer Multiflex, SIF-SICAV, Julius Baer Multipartner, Luxembourg, jusqu'en 2013.

(1) Société cotée.



**Nationalité** : française

**Âge** : 68 ans

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

**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale 2021

**Nombre d'actions détenues dans la Société** : 230 actions

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

## Isabelle Bouillot

*Administratrice indépendante*

*Membre du Comité de rémunération*

### Expertise et expérience professionnelle

Née le 5 mai 1949, Isabelle Bouillot est titulaire d'un DES de Droit Public, diplômée de l'Institut des Études Politiques de Paris et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration.

Après avoir occupé différents postes dans les administrations publiques françaises, notamment comme Conseillère Économique du Président de la République de 1989 à 1991 et Directrice du Budget au ministère de l'Économie et des Finances de 1991 à 1995, elle est de 1995 à 2000 Directrice générale adjointe en charge des activités financières et bancaires à la Caisse des Dépôts et Consignations, puis Présidente du Directoire de la banque d'investissement du groupe CDC IXIS de 2000 à 2003. **Elle est, depuis 2006, Présidente de China Equity Links (SAS).**

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés françaises

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

#### Sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'administration de Saint Gobain China;
- Présidente de CELPartners Ltd, Hong Kong;
- Administratrice de Yafei Dendistry Limited<sup>(2)</sup>.

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

#### Sociétés françaises

- Administratrice de Saint Gobain<sup>(1)</sup> jusqu'en juin 2016.

#### Sociétés étrangères

- Administratrice de Crystal orange Hotel Holdings Limited<sup>(2)</sup> jusqu'en mai 2017;
- Administratrice de JD Holding Inc<sup>(2)</sup> jusqu'en décembre 2016;
- Administratrice d'Umicore, Belgique, jusqu'en mai 2015.



**Nationalité** : française

**Âge** : 69 ans

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

**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale 2019

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

## Jean-Dominique Comolli

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

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

### Expertise et expérience professionnelle

Né le 25 avril 1948, Jean-Dominique Comolli est titulaire d'une maîtrise en sciences économiques, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Il débute sa carrière en 1977 en tant qu'administrateur civil puis conseiller technique au ministère du Budget auprès de Laurent Fabius, puis à Matignon auprès de Pierre Mauroy et Laurent Fabius. Il est ensuite Directeur de cabinet du Ministre du Budget, Michel Charasse, avant d'être nommé Directeur général des Douanes en 1989. De 1993 à 2010, il est Président-directeur général de la SEITA, Co-Président d'Altadis jusqu'en 2005 et Président du Conseil d'administration d'Altadis de 2005 à 2010. En septembre 2010, il est nommé Commissaire aux Participations de l'État, fonction qu'il occupera jusqu'en octobre 2012. **Il est aujourd'hui administrateur civil honoraire.**

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

#### Société française et établissement public

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

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

#### Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur de l'Établissement Public de l'Opéra-Comique jusqu'en décembre 2014.

(1) Société cotée.

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



## Anne-Marie Couderc

*Administratrice indépendante*

*Présidente du Comité de nomination et de gouvernance et membre du Comité d'audit*

### Expertise et expérience professionnelle

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

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

Parallèlement, Anne-Marie Couderc a mené une carrière politique : élue municipale à Paris en 1983, elle fut successivement, jusqu'en 2001, Conseiller de Paris, puis adjointe au maire de Paris de 1989 à 2001. Éluée députée en 1993, elle entre au Gouvernement en 1995 où elle est nommée Secrétaire d'État auprès du Premier Ministre, chargée de l'Emploi, puis Ministre déléguée auprès du Ministre du Travail et des Affaires sociales, chargée de l'Emploi jusqu'en 1997.

En 1997, elle est nommée Directrice générale d'Hachette Filippachi Associés puis, de 2006 à 2010, Secrétaire général de Lagardère Active (activités presse et audiovisuelles). De 2011 à 2017, elle a été Présidente du Groupe Presstalis (activité de distribution de la presse). **Depuis le 30 juin 2017, elle est administratrice de sociétés.**

**Nationalité :** française

**Âge :** 67 ans

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

**Date d'échéance du mandat :**  
Assemblée générale 2020

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

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés françaises

- Administratrice et Présidente du Comité de rémunération de Ramsay Générale de Santé depuis 2014;
- Administratrice de Transdev depuis 2012 et Présidente du Comité d'audit de Transdev SA depuis 2017;
- Administratrice et Présidente des Comités de rémunération et nomination de Plastic Omnium<sup>(1)</sup> depuis 2010;
- Membre du Conseil de surveillance d'AYMING depuis décembre 2014;
- Administratrice de deux fondations : Veolia et ELLE;
- Membre du Comité exécutif du MEDEF depuis 2013;
- Membre du CESE depuis novembre 2015.

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

#### Sociétés françaises

- Présidente du Groupe Presstalis jusqu'en juin 2017;
- Administratrice et Présidente du Conseil d'administration de Presstalis jusqu'en juin 2017.

(1) Société cotée.



## Delta Air Lines, Inc.

### Administrateur

Société de droit de l'État du Delaware (États-Unis)

### Autres mandats et fonctions en cours

N/A

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

N/A

**Nationalité :** américaine

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

**Date d'échéance du mandat :**  
Assemblée générale 2021

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

**Siège social :**  
1030 Delta Boulevard,  
Atlanta, GA  
USA 30354



## George N. Mattson

*Représentant permanent de Delta Air Lines, Inc.*

### Expertise et expérience professionnelle

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

George Mattson est un associé retraité de Goldman Sachs & Co où il a eu une carrière de 19 ans. Il a une vaste expérience en M&A, corporate finance et marchés de capitaux et a également acquis au cours de ces années une bonne connaissance du domaine de l'aérien.

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés étrangères

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

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

#### Sociétés étrangères

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

**Nationalité :** américaine  
**Âge :** 51 ans

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

(1) Société cotée.



## Jaap de Hoop Scheffer

*Administrateur indépendant*

*Président du Comité de rémunération*

### Expertise et expérience professionnelle

Né le 3 avril 1948, Jaap de Hoop Scheffer est diplômé en droit de l'Université de Leyde.

Il entreprend une carrière de diplomate en 1976 et devient Secrétaire particulier du ministre des Affaires étrangères (1980-1986). Il devient ensuite membre du Parlement Néerlandais (1986-2002), leader du Parti Appel Démocrate - Chrétien (CDA) (1997-2001), ministre des Affaires étrangères des Pays-Bas (2002-2003) et Secrétaire Général de l'OTAN (2004-2009). **Depuis 2012, il enseigne les relations internationales et les pratiques diplomatiques à la faculté de Gouvernance et d'Affaires Internationales de l'Université de Leyde (Pays-Bas).**

**Nationalité :** néerlandaise

**Âge :** 69 ans

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

**Date d'échéance du mandat :**  
Assemblée générale 2019

**Nombre d'actions détenues dans la Société :**  
1 025 actions

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Autres Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de Centre d'Études Politiques Européennes, Bruxelles, Belgique;
- Membre du Conseil Consultatif de l'Association Patronale Néerlandaise VNO-NCW, Pays-Bas;
- Fiduciaire au sein du groupe « Friends of Europe » basé à Bruxelles, Belgique;
- Co-Président de *Security & Defence Agenda*, Bruxelles, Belgique;
- Membre du Conseil Européen des Relations étrangères, Londres, Royaume-Uni;
- Président du Conseil Consultatif des Affaires internationales, Pays-Bas;
- Président du Comité consultatif des Hautes Distinctions Civiles des Pays-Bas (*the Netherlands Civil Honours Advisory Committee*), Pays-Bas;
- Membre de la Commission Trilatérale.

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

#### Sociétés étrangères

- Président du Conseil de surveillance du Rijksmuseum, Pays-Bas, jusqu'en 1<sup>er</sup> octobre 2017;
- Membre du Conseil consultatif international de Royal Ten Cate NV, Pays-Bas, jusqu'en octobre 2016;
- Vice-Président du Conseil de la Coopération franco-néerlandaise, jusqu'en 2015.



## Anne-Marie Idrac

*Administratrice indépendante*

### Expertise et expérience professionnelle

Née le 27 juillet 1951, Anne-Marie Idrac est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, de l'École Nationale d'Administration et de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale. Elle a menée l'essentiel de sa carrière dans les domaines de l'environnement, du logement, de l'urbanisme et des transports.

Elle a été Directrice générale de l'établissement public d'aménagement de Cergy-Pontoise, Directrice des transports terrestres auprès du ministère de l'Équipement et du Transport puis secrétaire d'État aux Transports. Elle a occupé les fonctions de Présidente-directrice générale de la RATP de 2002 à 2006, puis de Présidente-directrice générale de la SNCF de 2006 à 2008. Elle a été député de 1997 à 2002 et secrétaire d'État chargée du Commerce extérieur de 2008 à 2010.

**Anne-Marie Idrac est administratrice de sociétés.**

**Nationalité :** française

**Âge :** 66 ans

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

**Date d'échéance du mandat :**  
Assemblée générale 2021

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

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés françaises

- Présidente du Conseil de surveillance de l'Aéroport de Toulouse-Blagnac (ce mandat prend fin en mai 2018);
- Membre du Conseil d'administration de Bouygues<sup>(1)</sup>;
- Membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain<sup>(1)</sup>;
- Membre du Conseil d'administration de Total<sup>(1)</sup>.

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

#### Société française

- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec<sup>(1)</sup> jusqu'en 2015.

#### Société étrangère

- Administratrice de Mediobanca<sup>(1)</sup> (Italie) jusqu'en 2014.

(1) Sociétés cotées.



**Nationalité :** française

**Âge :** 60 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2018

**Nombre d'actions détenues dans la Société :** 300 actions

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

## Isabelle Parize

*Administratrice indépendante*

*Membre du Comité de rémunération*

### Expertise et expérience professionnelle

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

Après avoir occupé différents postes entre 1980 et 1993 au sein de la société Procter & Gamble, notamment celui de Directrice Marketing Hygiène et Beauté, elle intègre le groupe Henkel en 1994. Elle est alors Directrice générale de Schwarzkopf - Henkel France de 1994 à 1998, puis Senior Vice-Présidente de la région Europe, Moyen-Orient et Afrique et du Marketing stratégique (basée en Allemagne) de 1998 à 2001. Elle devient Présidente de Canal+ Distribution et Présidente-directrice générale de CanalSatellite en 2001. Elle est ensuite Présidente de la division parfums du Groupe Quest International (2005-2007) et Directrice générale puis Vice-Présidente de la Société Betclac (2007-2011). Elle rejoint ensuite Nocibé en qualité de Présidente du Directoire (2011-2016). Elle a été Présidente-directrice générale de DOUGLAS HOLDING AG jusqu'en octobre 2017. **Elle est, depuis octobre 2017, conseil de sociétés, start-ups et fond de private equity.**

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés françaises

- Membre du Conseil d'administration d'Auchan à partir de février 2018.

#### Sociétés étrangères

- Associée d'ODYS SPRL, Belgique.

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

#### Sociétés françaises

- Au sein du groupe Nocibé/Douglas jusqu'en janvier 2016 :
  - Présidente et Présidente du Directoire de Al Perfume France,
  - Directrice générale et Présidente du Directoire de Parfumerie Douglas France,
  - Présidente-directrice générale de Douglas Expansion,
  - Présidente de Douglas Passion Beauté Achats DPB-Achats;
- Administratrice de Sofipost SA jusqu'en avril 2014.

#### Sociétés étrangères

- Au sein du groupe Nocibé/Douglas jusqu'en octobre 2017 :
  - Présidente-directrice générale de Douglas Holding AG,
  - Membre du Conseil de surveillance de Douglas Holding AG, Allemagne,
  - Membre du Directoire de Douglas GmbH, Parfumerie Douglas GmbH, Douglas Cosmetics GmbH, Kirk Beauty One GmbH, Kirk Beauty Two GmbH, Allemagne, Parfumerie Douglas Nederland BV, Douglas Investment BV, Hollande, Parfumerie Douglas Ges mbH, Autriche, Douglas Polska Sp.z.o.o., Pologne, Douglas Spain SA et Parfumerie Iberia Holding SL, Espagne, Parfumerie Douglas Portugal LDA, Portugal,
  - Membre du Conseil de surveillance de Beiersdorf AG<sup>(1)</sup>, Allemagne, jusqu'en février 2016;
- Au sein du groupe Nocibé/Douglas jusqu'en janvier 2016 :
  - Directrice générale de Parfumeria Douglas Portugal SA, Portugal,
  - Directrice générale de Parfumerie Douglas GmbH, Douglas Cosmetics GmbH, Allemagne,
  - Administratrice déléguée de Douglas Monaco, Monaco.

#### Autre

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

(1) Société cotée.



## Hans N.J. Smits

*Administrateur*

*Membre du Comité de rémunération*

### Expertise et expérience professionnelle

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

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

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

**Nationalité :** néerlandaise

**Âge :** 67 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2020

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

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Société étrangère

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

#### Autres

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

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

- Président-directeur général de Havenbedrijf Rotterdam NV (Port of Rotterdam Authority), Pays-Bas, jusqu'en 2014.



## Bing Tang

*Administrateur nommé sur proposition de China Eastern Airlines*

### Expertise et expérience professionnelle

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

Bing Tang a mené sa carrière dans l'industrie de l'aviation civile et a été Vice-Président Exécutif de MTU Maintenance Zhuhai Co., Limited, Chef du bureau administratif de China Southern Air Holding Company et Président de Chongqing Airlines Company Limited. Il a occupé différentes fonctions de direction au sein de China Southern jusqu'en 2009 ainsi qu'au sein de Shanghai Airlines où il est Président depuis janvier 2012 et de China Eastern Airlines Corporation Limited, où il est administrateur depuis juin 2012. Il est par ailleurs Vice-Président de China Eastern Airlines Corporation Limited depuis février 2010. Il a été nommé cadre dirigeant de China Eastern Air Holding Company en mai 2011. **Depuis décembre 2016, il est Vice-Président et membre du parti de China Eastern Air Holding Company Limited.**

**Nationalité :** chinoise

**Âge :** 50 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2021

**Nombre d'actions détenues dans la Société :** 300 actions

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés étrangères

- Président de Shanghai Airlines, Chine, depuis janvier 2012;
- Administrateur de China Eastern Airlines Corporation Limited, Chine, depuis juin 2012;
- Vice-Président et membre du parti de China Eastern Airlines Corporation Limited, Chine, depuis février 2010.

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

N/A

(1) Société cotée.



**Nationalité** : française

**Âge** : 53 ans

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

**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale 2019

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

## Patrick Vieu

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

### Expertise et expérience professionnelle

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

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

### Autres mandats et fonctions en cours

N/A

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

N/A



**Nationalité** : néerlandaise

**Âge** : 57 ans

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

**Date d'échéance du mandat** : Assemblée générale 2020

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

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

## Alexander R. Wynaendts

*Administrateur indépendant*

*Membre du Comité de nomination et de gouvernance*

### Expertise et expérience professionnelle

Né le 1<sup>er</sup> août 1960, Alex Wynaendts est titulaire d'un diplôme d'ingénierie électrique de l'École Supérieure d'Électricité (1984) et d'un diplôme d'économie de l'Université Paris-Sorbonne (1983). Il a plus de 30 années d'expérience en matière d'assurance et de finances internationales.

Il débute sa carrière au sein de la banque ABN AMRO en 1984, où il est en charge des opérations bancaires commerciales et des opérations bancaires d'investissement à Amsterdam et à Londres. Entre 1992 et 1997, il occupe différents postes chez ABN AMRO à Londres. Il intègre ensuite la société Aegon en 1997 au sein de la division Group Business Development. Il rejoint le Comité exécutif d'Aegon en 2003 et est nommé directeur des opérations d'Aegon en 2007.

**Mr. Wynaendts est, depuis le 23 avril 2008, Président-directeur général d'Aegon NV<sup>(1)</sup>.**

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Autres

- Vice-Président du PEIF (Pan-European Insurance Forum);
- Membre du Conseil d'administration de la Geneva Association, Suisse;
- Président du Conseil de surveillance du musée Mauritshuis à La Haye, Pays-Bas;
- Membre du comité consultatif pour le VUmc Cancer Center d'Amsterdam, Pays-Bas.

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

N/A

(1) Société cotée.



## Administrateur représentant l'État

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



### Solenne Lepage

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

#### Expertise et expérience professionnelle

Née le 7 février 1972, Solenne Lepage est titulaire d'une licence en philosophie, d'un diplôme d'études approfondies en histoire, diplômée de l'École Nationale des Chartes, diplômée (lauréate) de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration.

Après avoir débuté sa carrière en 2002 au sein du ministère de l'Économie et des Finances en qualité d'Administratrice civile adjointe aux chefs de différents bureaux (Banques Publiques, Énergie, Chimie, Coordination et stratégie européenne), elle occupe de 2006 à 2009 la fonction de Chargée de clientèle Grandes Entreprises du secteur banques et assurances auprès de la société HSBC France. En 2009, elle devient Chef du bureau « EDF et autres participations » de l'Agence des Participations de l'État.

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

**Nationalité :** française  
**Âge :** 45 ans

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

**Date d'échéance du mandat :**  
Mai 2019

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

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

##### Sociétés françaises et établissements publics

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

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

##### Sociétés françaises et établissements publics

- Membre du Conseil d'administration de Réseau Ferré de France (devenu SNCF Réseau) jusqu'en juillet 2015;
- Membre du Conseil d'administration de France Télévisions jusqu'en septembre 2013;
- Membre du Conseil d'administration de l'Audiovisuel Extérieur de la France jusqu'en septembre 2013;
- Membre du Conseil de surveillance d'Aéroports de la Côte d'Azur, jusqu'en mai 2013;
- Membre du Conseil de surveillance du Grand Port maritime du Havre, jusqu'en mars 2013;
- Administratrice de la Société de Financement et d'Investissement pour la Réforme et le Développement (SOFIRED) jusqu'en janvier 2013.

(1) Société cotée.

## Administrateurs représentant les salariés actionnaires

Conformément aux articles L. 225-23 du Code de commerce, L. 6411-9 du Code des transports et 17-2 des statuts, et dans la mesure où les salariés des filiales d'Air France-KLM détiennent plus de 3% du capital d'Air France-KLM, deux représentants des salariés actionnaires siègent au Conseil d'administration :

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

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



### Louis Jobard

*Administrateur représentant les pilotes de ligne actionnaires*

*Membre du Comité d'audit*

#### Expertise et expérience professionnelle

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

**Nationalité :** française

**Âge :** 58 ans

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

**Date d'échéance du mandat :**  
Assemblée générale 2018

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

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

#### Autres mandats et fonctions en cours

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

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

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



## François Robardet

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

### Expertise et expérience professionnelle

Né le 9 novembre 1957, François Robardet est diplômé de l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers. Il débute sa carrière en 1983 en qualité d'ingénieur conseil en informatique de gestion, au sein de la Compagnie Générale d'Informatique.

En 1993, il rejoint Air Inter en qualité de chef de projet informatique, avant d'intégrer Air France en 1997.

### Autres mandats et fonctions en cours

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

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

N/A

**Nationalité :** française

**Âge :** 60 ans

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

**Date d'échéance du mandat :**  
Assemblée générale 2018

**Nombre d'actions détenues dans la Société :**  
684 actions

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

## Administrateur représentant les salariés

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

- M. Karim Belabbas, Technicien support masse et centrage aux opérations au sol du HUB CDG, a été désigné le 1<sup>er</sup> juin 2017 par le Comité de Groupe Français visé à l'article L. 2331-1 du Code du travail (« CGF ») en remplacement de M. Antoine Santero, administrateur représentant les salariés désigné par le CGF le 5 novembre 2015 et dont le mandat a expiré à l'issue de l'Assemblée générale annuelle du 16 mai 2017 ;
- M. Mathi Bouts, Chef de cabine sur vols long-courriers KLM a été désigné le 10 octobre 2017 par le Comité d'entreprise européen d'Air France-KLM en qualité de second administrateur représentant les salariés à la suite de la réalisation effective le 3 octobre 2017 des augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et Delta Air Lines, Inc.

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



### Karim Belabbas

*Administrateur représentant les salariés*

#### Expertise et expérience professionnelle

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

#### Autres mandats et fonctions en cours

N/A

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

N/A

Nationalité : française  
Âge : 44 ans

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

Date d'échéance du mandat :  
Assemblée générale 2019

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



### Mathi Bouts

*Administrateur représentant les salariés*

#### Expertise et expérience professionnelle

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

#### Autres mandats et fonctions en cours

- Président de la fondation néerlandaise MNO, depuis 2011.

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

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

Nationalité : néerlandaise  
Âge : 58 ans

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

Date d'échéance du mandat :  
Assemblée générale 2019

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

## Administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2017

**Peter Hartman***Vice-Président du Conseil d'administration**Membre du Comité d'audit***Expertise et expérience professionnelle**

Né le 3 avril 1949, Peter Hartman est diplômé en ingénierie mécanique de l'Institut de Technologie d'Amsterdam et en sciences économiques de l'Université Erasmus de Rotterdam.

En 1973, il rejoint la Direction Engineering & Maintenance de KLM où il occupera diverses fonctions parmi lesquelles Directeur du Service Clientèle, Directeur du Personnel et de l'Organisation, Directeur du Département Engineering & Maintenance. Il devient Directeur général adjoint de KLM en 1997, puis Vice-Président du Directoire et Président du Directoire de KLM de 2007 à 2013. Du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 16 mai 2017, il était Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM<sup>(1)</sup>.

**Nationalité** : néerlandaise**Âge** : 68 ans

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

**Date d'échéance du mandat** :  
Assemblée générale 2017

**Nombre d'actions détenues dans la Société** :  
12 960 actions

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

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

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

**Autres**

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

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

- Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM jusqu'en mai 2017.

**Sociétés étrangères**

- Membre du Conseil de surveillance de Royal Ten Cate NV<sup>(1)</sup>, Pays-Bas, jusqu'en février 2016;
- Membre du Conseil de surveillance de Fokker Technologies Group BV, Pays-Bas, jusqu'en octobre 2015;
- Membre du Conseil de surveillance de Delta Lloyd NV<sup>(1)</sup>, Pays-Bas, jusqu'en mai 2014;
- Administrateur d'Alitalia-CAI, Italie, jusqu'en janvier 2014;
- Membre du Conseil de surveillance de Stork BV<sup>(1)</sup> Pays-Bas, jusqu'en janvier 2013;
- Membre du Conseil de surveillance de Kenya Airways Limited, Kenya, jusqu'en juillet 2013;
- Président du Directoire de KLM, Pays-Bas, jusqu'en juin 2013.

**Autres**

- Président de Connekt, Pays-Bas (réseau indépendant composé de sociétés privées et publiques visant à mettre en contact différentes entités afin de faciliter les déplacements aux Pays-Bas dans une démarche de développement durable) jusqu'en avril 2016;
- Président du Conseil pour la Recherche Aéronautique en Europe, jusqu'en octobre 2015.

(1) Société cotée.



**Nationalité :** française

**Âge :** 54 ans

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

**Date d'échéance du mandat :**  
Assemblée générale 2017

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

## Antoine Santero

*Administrateur représentant les salariés*

### Expertise et expérience professionnelle

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Société française

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

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

#### Société française

- Administrateur représentant les salariés du Conseil d'administration d'Air France-KLM<sup>(1)</sup> jusqu'en mai 2017.

(1) Société cotée.

## 1.1.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

### Président-directeur général

L'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de la Société<sup>(1)</sup> permet de mobiliser toutes les énergies autour d'une même fonction en vue d'améliorer la performance de la Société. La consolidation d'une équipe unie autour d'une seule et même personne exerçant un mandat de Président-directeur général est un enjeu d'autant plus déterminant dans le contexte économique actuel.

Le Président-directeur général est nommé par le Conseil d'administration ; il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société à l'exception des limitations résultant des dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration qui énoncent que le Président-directeur général doit obtenir son approbation préalable pour effectuer les opérations d'un montant égal ou supérieur à 150 millions d'euros visées aux points (i), (ii) et (iii) du *paragraphe sur les missions du Conseil d'administration* ci-après.

### Missions du Conseil d'administration

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

Le Conseil délibère sur toute question relevant de ses attributions légales ou réglementaires. En outre, conformément à son règlement intérieur, le Conseil approuve préalablement à toute décision ou mise en œuvre par la Société ou toute filiale importante (Air France, KLM et toute autre filiale, tel qu'il serait décidé par le Conseil) :

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

- les opérations suivantes de la Société et de ses filiales importantes lorsque leur montant est égal ou excède 150 millions d'euros :

- (i) contrats de location opérationnelle, investissement, acquisition ou cession de tous biens, incluant en particulier la flotte, toutes participations dans toutes sociétés créées ou à créer, participation à la création de toutes sociétés, groupements ou organismes, souscription à toute émission d'actions, de parts sociales ou d'obligations,
- (ii) emprunts, émission de titres obligataires et financement d'avions,
- (iii) tous échanges avec ou sans soulte portant sur les biens, titres ou valeurs.

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

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

### 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<sup>(2)</sup>. Outre les limitations de pouvoirs du Président-directeur général, ce règlement intérieur précise les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil, fixe les droits et les devoirs des administrateurs en matière d'information, de communication des dossiers, de confidentialité et de conflit d'intérêts et détermine également les attributions de chacun des comités spécialisés institués au sein du Conseil.

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

- la mise à jour des attributions du Comité d'audit d'Air France-KLM, conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes<sup>(3)</sup> et du décret d'application n° 2016-1026 en date du 26 juillet 2016 ; et
- la mise à jour du paragraphe relatif à la déontologie boursière conformément aux dispositions du Règlement (UE) N° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché.

(1) Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 22 juin 2016, sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, de coopter M. Jean-Marc Janailac en tant qu'administrateur et de le nommer Président-directeur général d'Air France-KLM en remplacement de M. Alexandre de Juniac, à compter du 4 juillet 2016. La nomination de M. Jean-Marc Janailac en tant qu'administrateur a été ratifiée par l'Assemblée générale d'Air France-KLM du 16 mai 2017.

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

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

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

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

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

Le Conseil d'administration est ainsi composé de trois à 18 membres, hors les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés. Les administrateurs d'Air France-KLM sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire à l'exception de l'administrateur représentant l'État (désigné par arrêté ministériel<sup>(1)</sup>) et des deux administrateurs représentant les salariés (désignés, selon le cas, par le Comité de Groupe Français ou le Comité d'entreprise européen d'Air France-KLM)<sup>(2)</sup>.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, soumet à l'Assemblée générale la nomination, la ratification de la cooptation et le renouvellement des administrateurs. Les propositions de nomination, de cooptation et de renouvellement formulées par le Conseil d'administration sont conformes aux dispositions légales et réglementaires (incluant notamment les règles de parité) et aux principes formulés par le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (incluant notamment les règles d'indépendance des administrateurs)<sup>(3)</sup>. Par ailleurs, elles doivent être conformes aux engagements pris par Air France-KLM dans le cadre du rapprochement intervenu en 2004 entre Air France et KLM visant à créer la société holding Air France-KLM (cf. *Section 6.3 ci-après*), tels que modifiés, et selon lesquels, le Conseil d'administration doit notamment proposer à l'Assemblée générale :

- a) la nomination comme administrateur du Président du Conseil de surveillance de KLM ainsi que, le cas échéant, le renouvellement de son mandat d'administrateur ou la nomination comme administrateur de son successeur ;
- b) la nomination comme administrateurs de deux personnalités résidentes des Pays-Bas choisies après consultation et sur la recommandation du Conseil de surveillance de KLM et le cas échéant, le renouvellement de leurs mandats ;

- c) la nomination comme administrateur d'une personnalité résidente des Pays-Bas choisie après consultation et sur la recommandation de l'État néerlandais et le cas échéant le renouvellement de son mandat.

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

En outre, dans la mesure où les salariés des filiales d'Air France-KLM détiennent plus de 3% du capital d'Air France-KLM, deux administrateurs représentant les salariés actionnaires sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition des salariés (et anciens salariés) actionnaires visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce, conformément aux articles L. 225-23 du Code de commerce, L. 6411-9 du Code des transports et 17-2 des statuts :

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

Les salariés et anciens salariés actionnaires sont invités à choisir leur candidat, pour chacun des deux collègues (personnels navigants techniques et autres personnels), la désignation ayant lieu au scrutin majoritaire à deux tours. Le candidat ayant obtenu, dans chaque collège, la majorité absolue des suffrages exprimés, soit au premier tour, soit au second tour est proposé à l'Assemblée générale<sup>(4)</sup>.

Enfin, dans la mesure où le Conseil d'administration d'Air France-KLM est composé de plus de douze administrateurs, deux administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'administration<sup>(5)</sup>. Conformément à l'article 17-3 des statuts, le premier administrateur représentant les salariés est nommé par le Comité de groupe français visé à l'article L. 2331-1 du Code du travail et le second est nommé par le Comité d'entreprise européen d'Air France-KLM. Chaque administrateur représentant les salariés est désigné pour une durée de deux ans expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale annuelle qui se tient dans l'année au cours de laquelle expire son mandat<sup>(6)</sup>.

(1) Conformément à l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique et à l'article 2 du décret n° 2014-949 du 20 août 2014 portant application de l'ordonnance n° 2014-948.

(2) Administrateurs nommés en vertu de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, conformément aux modalités prévues par l'article 17-3 des statuts d'Air France-KLM.

(3) L'article 8.3 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF prévoit notamment que la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil d'administration (cf. *Section 1.1.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration*).

(4) Le mandat des deux administrateurs représentant les salariés actionnaires expirera à l'issue de l'Assemblée générale qui se tiendra le 15 mai 2018. Le processus de sélection des nouveaux candidats dont la nomination sera proposée à l'Assemblée générale du 15 mai 2018 a été lancé en janvier 2018.

(5) Le Conseil d'administration comprend un administrateur représentant les salariés conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce. Le nombre des administrateurs représentant les salariés est porté à deux lorsque le nombre d'administrateurs mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce est supérieur à douze.

(6) M. Karim Belabbas, Technicien support masse et centrage aux opérations au sol du HUB CDG, a été désigné le 1<sup>er</sup> juin 2017 par le Comité de Groupe Français et M. Mathi Bouts, Chef de cabine sur vols long-courriers KLM, a été désigné le 10 octobre 2017 par le Comité d'entreprise européen d'Air France-KLM en qualité de second administrateur représentant les salariés.



## Durée du mandat des administrateurs

Conformément aux principes de gouvernement d'entreprise prévus par le Code AFEP-MEDEF, la durée du mandat des administrateurs est de quatre ans<sup>(1)</sup> et les mandats des administrateurs sont échelonnés de façon à favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil d'administration. Par ailleurs, chaque administrateur<sup>(2)</sup> doit être propriétaire d'au moins dix actions pendant la durée de son mandat (*article 19 des statuts*).

## Indépendance des administrateurs

Après avoir examiné la situation de chaque administrateur au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, et sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, le Conseil d'administration a adopté la position suivante lors de sa réunion du 15 février 2018 :

- huit administrateurs (M<sup>me</sup> Aulagnon, M<sup>me</sup> Boeren, M<sup>me</sup> Bouillot, M<sup>me</sup> Couderc, M. de Hoop Scheffer, M<sup>me</sup> Idrac, M<sup>me</sup> Parize et M. Wynaendts) peuvent être considérés comme indépendants au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF dans la mesure où :
  - aucun de ces huit administrateurs n'entretient directement ou indirectement de relation avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (indépendamment du fait que la candidature de certains d'entre eux ait été proposée à l'Assemblée générale soit par KLM soit par le gouvernement néerlandais<sup>(3)</sup> en application des accords conclus en octobre 2003),
- les éventuelles relations d'affaires (relations fournisseur/clients) existant entre le Groupe et chacun de ces huit administrateurs (ou les entreprises auxquelles ils sont associés) ne présentent pas un caractère significatif au regard du chiffre d'affaires de l'une et de l'autre des sociétés concernées compte tenu notamment de la nature de l'activité principale d'Air France-KLM (transport aérien mondial de passagers et de fret) ;
- concernant M<sup>me</sup> Idrac, le Conseil d'administration s'est particulièrement interrogé sur son mandat de Présidente du Conseil de surveillance de l'Aéroport de Toulouse Blagnac étant toutefois précisé que ce mandat ne sera pas renouvelé à son expiration en mai 2018. Bien que le Groupe soit un client significatif de l'Aéroport de Toulouse Blagnac<sup>(4)</sup>, le Conseil d'administration a considéré dans son analyse les différents éléments suivants :
  - les sujets relatifs aux relations commerciales avec l'Aéroport de Toulouse ne sont pas de nature à être portés devant le Conseil d'administration d'Air France-KLM ; et
  - M<sup>me</sup> Idrac a confirmé lors de sa nomination qu'elle ne renouvellerait pas son mandat de Présidente du Conseil de surveillance de l'Aéroport de Toulouse Blagnac expirant en mai 2018.

Au vu de ces éléments, le Conseil d'administration considère Madame Idrac comme étant indépendante au regard des critères définis par le Code AFEP-MEDEF.

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

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

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

(4) HOP!, Air France et KLM étant classées parmi les 15 premières compagnies régulières de l'Aéroport de Toulouse Blagnac (cf. *Rapport Bilan 2017 & perspectives d'Aéroport Toulouse Blagnac* disponible sur le site internet : <http://www.toulouse.aeroport.fr/société-aeroport/la-société/rapport-d-activité>).

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

|  | Maryse<br>AULAGNON | Leni M.T.<br>BOEREN | Isabelle<br>BOUILLOT | Anne-Marie<br>COUDERC | Jaap<br>DE HOOP<br>SCHEFFER | Anne-Marie<br>IDRAC   | Isabelle<br>PARIZE | Alexander<br>R.<br>WYNAENDTS |
|--|--------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------|---|--------------------|------------------------------|
| Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des 5 années précédentes salarié ou dirigeant mandataire social exécutif d'Air France-KLM ou salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société qu'Air France-KLM consolide.   | ✓                  | ✓                   | ✓                    | ✓                     | ✓                           | ✓   | ✓                  | ✓                            |
| Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle Air France-KLM détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de Air France-KLM (actuel ou l'ayant été depuis au moins 5 ans) détient un mandat d'administrateur. | ✓                  | ✓                   | ✓                    | ✓                     | ✓                           | ✓   | ✓                  | ✓                            |
| Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement significatif d'Air France-KLM ou de son groupe ou pour lequel Air France-KLM ou son groupe représente une part significative de l'activité.  | ✓                  | ✓                   | ✓                    | ✓                     | ✓                           | ✓   | ✓                  | ✓                            |
|  |                    |                     |                      |                       |                             | Pour plus de détails, se reporter aux explications fournies ci-dessus |                    |                              |
| Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.  | ✓                  | ✓                   | ✓                    | ✓                     | ✓                           | ✓   | ✓                  | ✓                            |
| Ne pas avoir été commissaire aux comptes de Air France-KLM au cours des 5 années précédentes.  | ✓                  | ✓                   | ✓                    | ✓                     | ✓                           | ✓   | ✓                  | ✓                            |
| Ne pas être administrateur de Air France-KLM depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans.  | ✓                  | ✓                   | ✓                    | ✓                     | ✓                           | ✓   | ✓                  | ✓                            |
| Ne pas être dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou des titre ou toute rémunération liée à la performance d'Air France-KLM ou du Groupe.  | ✓                  | ✓                   | ✓                    | ✓                     | ✓                           | ✓   | ✓                  | ✓                            |
| Ne pas être administrateur représentant des actionnaires importants de la Société participant au contrôle de la Société.   | ✓                  | ✓                   | ✓                    | ✓                     | ✓                           | ✓   | ✓                  | ✓                            |

— les autres administrateurs sont soit des représentants de l'État (M<sup>me</sup> Lepage,) ou des administrateurs dont la candidature a été proposée à l'Assemblée générale par l'État (M. Comolli et M. Vieu) ou par Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines (M. Tang et Delta Air Lines, Inc. dont le représentant permanent est M. Mattson)<sup>(1)</sup>, soit des représentants des salariés actionnaires (M. Jobard et M. Robardet), soit des représentants des salariés (M. Belabbas et M. Bouts), soit des dirigeants ou mandataires sociaux d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM (M. Janailac et M. Smits) et, à ce titre, ne peuvent être considérés comme indépendants.

Compte tenu de ce qui précède, et en application de la disposition du Code AFEP-MEDEF selon laquelle les administrateurs représentant les actionnaires salariés et les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et des Comités (*paragraphe 8.3 et 14.1 du Code AFEP-MEDEF*), la part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2017 est de :

- 53% au sein du Conseil d'administration ;
- 75% au sein du Comité d'audit (dont la Présidence est assurée par un administrateur indépendant) ;

(1) Conformément aux dispositions des protocoles d'accords conclus par ces deux sociétés avec Air France-KLM le 27 juillet 2017.

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

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

### Déontologie boursière et éthique

Le Code de déontologie adopté par le Conseil d'administration le 25 mars 2004, tel que modifié le 17 novembre 2017, rappelle notamment que les mandataires sociaux, les dirigeants de la Société, les personnes ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci et certains collaborateurs en position sensible sont tenus de s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la Société, pendant un délai de (i) trente jours calendaires minimum avant la publication des comptes annuels et semestriels complets et (ii) quinze jours calendaires minimum avant la publication des comptes trimestriels complets, le jour de cette publication étant inclus dans ces délais. Il comporte un rappel détaillé des obligations (notamment afférentes à la détention d'informations privilégiées) qui s'imposent aux dirigeants, aux administrateurs et à toute personne qui détiendrait une information privilégiée relative à Air France-KLM concernant l'utilisation de cette information et leurs interventions sur les titres d'Air France-KLM conformément aux lois et règlements applicables en matière d'abus de marché.

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

### Situation de conflit d'intérêts

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'article 10 du règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que « *Tout administrateur en situation de conflit d'intérêts même potentiel, notamment en raison des fonctions qu'il exerce dans une autre société, doit en faire part au Conseil et s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante. Le Président peut l'inviter à ne pas assister à la délibération.* ».

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de lien de parenté entre les membres du Conseil d'administration ni de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à

l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou autres devoirs. Il est rappelé toutefois qu'au 31 décembre 2017, l'État français détient 14,29% du capital d'Air France-KLM et 50,6% du capital d'Aéroports de Paris, avec lequel Air France-KLM entretient des relations d'affaires significatives. En outre, la SNCF, entreprise publique, est le principal concurrent d'Air France sur le réseau domestique. De plus, Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines détenant, chacune, 8,76% du capital de la Société, sont des partenaires commerciaux importants du Groupe (cf. Section 1.4.4).

Ainsi, à l'exception des accords listés ci-dessous, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autre, en vertu duquel un membre du Conseil d'administration a été sélectionné :

- (i) les accords conclus en octobre 2003 entre Air France et KLM et le gouvernement néerlandais;
- (ii) l'accord de partenariat (*Marketing Agreement*) conclu le 27 juillet 2017 entre Air France-KLM et China Eastern Airlines, visant à définir les principes de la mise en œuvre de leur coopération renforcée (cf. Section 1.4.4); et
- (iii) les protocoles d'accord conclus le 27 juillet 2017 entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic posant les bases d'une future combinaison des *joint-ventures* existantes entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Alitalia, et entre Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic, au sein d'une *joint-venture* unique (cf. Section 1.4.4).

Au 31 décembre 2017, il n'existe pas de contrat de service liant un membre du Conseil d'administration à Air France-KLM ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme du contrat.

Les administrateurs, à l'exception de Delta Air Lines, Inc. (cf. *contrat de souscription* (*Subscription Agreement*) conclu le 27 juillet 2017 et détaillé en Section 1.4.4), n'ont pas accepté de restrictions concernant la cession de leurs participations dans le capital d'Air France-KLM, sous réserve du respect des règles relatives à la prévention des délits d'initiés et de l'obligation statutaire d'être propriétaires d'au moins dix actions de la Société pendant la durée de leur mandat<sup>(1)</sup>.

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

Le Conseil d'administration fonctionne selon les principes du gouvernement d'entreprise en vigueur en France tels que présentés dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF mis à jour en novembre 2016 et disponible sur le site de l'AFEP ([www.afep.com](http://www.afep.com)) et du MEDEF ([www.medef.com](http://www.medef.com)). Le tableau ci-après fait apparaître les dispositions du Code AFEP-MEDEF qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été :

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

## Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées

## Justifications

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

« Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs » (paragraphe 10.3 du Code AFEP-MEDEF)

La pratique en vigueur est que les principales questions concernant le dirigeant mandataire social (telles que sa nomination, sa performance ou sa rémunération) sont débattues par le Conseil d'administration hors la présence de l'intéressé, après avis du Comité de nomination et de gouvernance ou du Comité de rémunération selon le cas.

### 1.1.3 Activité 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, en anglais ou en chinois avec interprétation simultanée.

#### Activité du Conseil au cours de l'exercice 2017



Au cours de l'exercice 2017, le Conseil d'administration s'est réuni à onze reprises (contre douze en 2016), dont trois réunions extraordinaires (contre quatre en 2016). La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de trois heures. Le taux moyen de présence des administrateurs a été de 90% (comme en 2016).

Le taux de participation individuel aux réunions du Conseil d'administration et à l'Assemblée générale est présenté à la Section 1.2.1 ci-après.

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

- comptes intermédiaires et annuels;
- point régulier sur l'activité et la situation économique du Groupe;
- budget y compris le plan d'investissement;
- plan de financement, incluant la conversion d'OCEANE et l'émission d'actions;
- suivi du plan stratégique « Trust Together »;
- information régulière sur l'activité et développements d'Air France et de KLM;
- point sur la sécurité aérienne;
- renforcement des partenariats avec Delta Air Lines, Inc. et Virgin d'une part, et China Eastern Airlines, d'autre part;
- présentation de la nouvelle compagnie JOON;
- gouvernance du Groupe, notamment : indépendance des administrateurs, évaluation du Conseil d'administration, nomination et formation des nouveaux administrateurs, rémunération des principaux dirigeants.

Le Conseil d'administration a tenu en octobre 2017 sa réunion annuelle dédiée à la stratégie du Groupe, sous la forme d'un séminaire sur deux journées. Par ailleurs, les conseils d'administration d'Air France-KLM et de Delta Air Lines, Inc. se sont rencontrés sous la forme d'un séminaire sur deux journées à New York (États-Unis), en juin 2017. De plus, les membres des Conseils d'administration d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM se sont rencontrés, pour la deuxième année consécutive, à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle d'Air France-KLM en mai 2017.

## Formation des administrateurs

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

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

Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires peuvent également bénéficier lors de leur nomination et tout au long de leur mandat de formations adaptées à l'exercice de leur fonction. Ces formations, à la charge de la Société, s'inscrivent principalement dans un programme conçu par un organisme professionnel et ont pour objet de mieux appréhender le fonctionnement du Conseil d'administration et leur rôle en tant qu'administrateur. Des modules comptables et financiers leur sont également proposés pour leur permettre d'améliorer leurs connaissances en matière financière. Conformément à la réglementation applicable, le Conseil d'administration du 6 décembre 2017 a arrêté le programme de formation en français et en anglais proposé aux administrateurs représentant les salariés.

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

Le Conseil d'administration procède au moins une fois par an à une évaluation de son fonctionnement et de son organisation, conformément à l'article 9 du Code AFEP-MEDEF et à l'article 2 du règlement intérieur du Conseil. Cette évaluation est pilotée par le Comité de nomination et de gouvernance. Il fait en outre appel, tous les trois ans, à un consultant extérieur, ce qui a été le cas pour l'année 2017.

Le cabinet externe a interviewé tous les administrateurs sur la base d'un guide préalablement validé avec le Comité de nomination et de gouvernance et le secrétariat du Conseil. Les deux directeurs généraux d'Air France et de KLM ainsi que le directeur financier du Groupe ont également été interviewés.

Compte-tenu des changements importants intervenus dans la Composition du Conseil d'administration à la suite des partenariats stratégiques avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines<sup>(1)</sup> plusieurs thèmes ont été abordés lors de cette évaluation :

- la composition, l'organisation, le fonctionnement et la dynamique du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- l'efficacité du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- l'articulation des travaux du Conseil d'administration avec ceux des filiales ;
- les principales évolutions et pistes d'amélioration.

Les résultats de l'évaluation ont été traités anonymement et ont donné lieu à une présentation et un débat lors de la réunion du Conseil d'administration du 14 mars 2018.

Cette évaluation a souligné des points positifs dans le fonctionnement du Conseil notamment grâce à :

- une présidence exercée avec autorité et écoute, permettant d'avoir des débats organisés et productifs ;
- une équipe de Direction Générale Groupe qui fonctionne bien grâce aux « CEO's meeting », permettant au Président-directeur général de présenter des positions alignées devant le Conseil ;
- une composition du Conseil qui s'est enrichie de nouveaux profils contributifs et positifs ;
- un débat stratégique qui continue à se mettre en place ;
- un Comité d'audit qui fonctionne bien ; et
- des réunions mieux préparées avec des dossiers de meilleure qualité.

Un débat a eu lieu sur d'autres axes d'amélioration.

Quatre pistes de travail ont été dégagées :

- poursuivre l'évolution des méthodes de travail du Conseil d'administration ;
- renforcer les liens entre les membres du Conseil d'Air France-KLM, Air France et KLM ;
- développer les relations du Conseil avec les dirigeants opérationnels, les actionnaires et les parties prenantes.

(1) Nomination effective en qualité d'administrateurs de Delta Air Lines, Inc. représentée par M. George Mattson et de M. Bing Tang le 3 octobre 2017 à la suite de la réalisation des augmentations de capital réservées à Delta Air Lines, Inc. et à China Eastern Airlines, nomination de M. Mathi Bouts le 10 octobre 2017 par le Comité d'entreprise européen d'Air France-KLM conformément à l'article 17-3 des statuts et à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et cooptation de Mme Anne-Marie Idrac le 2 novembre 2017 en qualité de nouvel administrateur indépendant.

## Conventions et engagements réglementés

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

Le Conseil d'administration n'a pas autorisé la conclusion de conventions ou engagements réglementés au cours de l'exercice 2017. Par ailleurs, il n'y a pas de conventions réglementées anciennes dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2017.

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

Exception faite des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, aucune convention n'est intervenue en 2017, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires d'Air France-KLM disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% (État français) et d'autre part, une société dont plus de la moitié du capital est détenu, directement ou indirectement, par Air France-KLM.

## 1.1.4 Les Comités du Conseil d'administration

### Le Comité d'audit

#### Composition

Au 31 décembre 2017, le Comité d'audit est composé des six membres suivants : Maryse Aulagnon (Présidente du Comité), Leni M.T. Boeren, Solenne Lepage, Anne-Marie Couderc, François Robardet et Louis Jobard.

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

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

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

### Missions

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

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

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

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

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

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

Le Comité d'audit dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission ; il peut notamment se faire assister de personnes extérieures à la Société. Enfin, le Comité rend compte

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

### Activité

Au cours de l'exercice 2017, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois (comme en 2016) avec un taux de présence de ses membres de 93% (97% en 2016). La durée des séances a été en moyenne de plus de trois heures. Les questions suivantes ont notamment été examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2017 :

#### — Examen des comptes

Le Comité a examiné les comptes trimestriels, semestriels et annuels avant leur présentation au Conseil d'administration. Il a procédé à une revue détaillée des états de synthèse des Commissaires aux comptes sur les comptes semestriels et annuels ainsi que les points d'audit significatifs. Les principales options comptables retenues ont fait l'objet d'une présentation spécifique, chaque trimestre. Ont par exemple fait l'objet d'une attention particulière en 2017 les engagements de retraite dans leur globalité, les capitaux propres, la provision pour amende Cargo, les plans personnel de cabine et pilotes de KLM, la valorisation des impôts différés actifs, l'ajustement du prix de Servair ou encore la mise en place des nouvelles normes IFRS (IFRS 9, IFRS 15 et IFRS 16).

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

#### — Examen et suivi du budget

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

#### — Contrôle interne et gestion des risques

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

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

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

#### — Commissaires aux comptes

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

#### — Approbation des services non audit autorisés

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

#### — Autres

Conformément à ce qui était prévu dans son programme annuel de travail, le Comité d'audit a également passé en revue les sujets suivants en 2017 :

- suivi de la situation de trésorerie et de financement;
- suivi de l'évolution des actifs et des passifs des fonds de pension de KLM;
- revue des principaux litiges, des risques fiscaux et des risques financiers;
- point sur IFRS 9, IFRS 15 et IFRS 16;
- dispositif d'évaluation et de suivi du contrôle interne et revue des systèmes de contrôle de gestion;
- nouvelle méthode de *reporting* externe (passage/cargo) à partir du 1<sup>er</sup> trimestre 2017;
- réforme de l'audit - nouveaux rapports des Commissaires aux comptes;
- litige relatif au Cargo et nouvelle décision de l'UE;
- programme de conformité;
- prévention et détection des fraudes;
- contrôle des filiales du Groupe et des holdings;
- protection des données personnelles;
- prévention de la cybercriminalité.

## Le Comité de rémunération

### Composition

Au 31 décembre 2017, le Comité de rémunération est composé des six membres suivants : Jaap de Hoop Scheffer (Président du Comité), Isabelle Bouillot, Jean-Dominique Comolli, Isabelle Parize, Hans Smits et François Robardet.

### Missions

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

### Activité

Le Comité de rémunération s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2017 (cinq réunions en 2016) avec un taux de présence de ses membres de 89% (83% en 2016).

Le Comité de rémunération a présenté au Conseil d'administration, qui les a adoptées, des propositions relatives aux modalités d'attribution des jetons de présence aux administrateurs de la société ainsi qu'aux principes et aux montants de la rémunération du Président-directeur général de la Société (cf. *Section 1.2 ci-après, établies avec le concours du Comité de rémunération*).

Il a par ailleurs été informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM. Le Comité de rémunération d'Air France-KLM est systématiquement impliqué par le Président-directeur général du Groupe en amont de la prise de décision par les organes sociaux compétents d'Air France et de KLM. Conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'administration a approuvé, sur recommandation du Comité de rémunération, les rémunérations du Directeur général d'Air France et du Président du Directoire de KLM dues pour l'exercice 2017 ainsi que le montant de rémunération fixe et les critères de rémunération variables pour ces derniers pour l'exercice 2018.

## Le Comité de nomination et de gouvernance

### Composition

Au 31 décembre 2017, le Comité de nomination et de gouvernance est composé des trois membres suivants : Anne-Marie Couderc (Présidente du Comité), Jean-Dominique Comolli et Alexander R. Wynaendts.

### Missions

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

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

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

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



## Activité

Au cours de l'exercice 2017, le Comité de nomination et de gouvernance s'est réuni sept fois (huit en 2016) avec un taux de présence de ses membres de 100% (96% en 2016).

Le Comité de nomination et de gouvernance a formulé des propositions relatives à l'évolution de la Composition du Conseil d'administration à soumettre aux l'Assemblées générales du 16 mai et du 4 septembre 2017, notamment concernant le renouvellement du mandat de deux administrateurs et la nomination de trois nouveaux administrateurs.

Il a également mené, à la suite de l'Assemblée générale du 4 septembre 2017 et de la modification de la Composition du Conseil d'administration dans le cadre de la réalisation effective le 3 octobre 2017 des augmentations de capital réservées à Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines, un processus de sélection d'une nouvelle administratrice indépendante et proposé sa cooptation au Conseil d'administration.

Par ailleurs, le Comité de nomination et de gouvernance a revu la composition des Comités en fonction de l'évolution de la Composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2017.

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

Enfin, ce Comité a lancé en novembre 2017 un processus d'évaluation avec l'aide d'un consultant externe qui a été mené de décembre 2017 à mars 2018. Dans ce cadre, le cabinet Spencer Stuart a interviewé tous les administrateurs ainsi que les deux directeurs généraux d'Air France et de KLM et le directeur financier du Groupe, sur la base d'un guide d'entretien préalablement validé avec le Comité de nomination et de gouvernance et le secrétariat du Conseil. Les conclusions de cette évaluation ont été revues par le Comité de nomination et de gouvernance lors de sa réunion du 14 mars 2018 et ont ensuite été soumises au Conseil d'administration. À la suite de cette évaluation, quatre priorités ont été identifiées afin d'améliorer le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités (amélioration des méthodes de travail du Conseil d'administration, renforcement des liens au sein du Conseil et entre les membres des conseils d'Air France-KLM, Air France et KLM, amélioration des relations du Conseil avec la Direction Générale, les dirigeants opérationnelles, les actionnaires et les parties prenantes, et, optimiser la composition du Conseil – pour plus de détails *cf. Section 1.1.3 – Évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités ci-avant*).

## 1.2 LES RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

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

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

Les modalités d'attributions des jetons de présence aux administrateurs appliquées au titre de l'exercice 2017, sont celles adoptées, sur proposition du Comité de rémunération, par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2014. Ces modalités, confirmées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 15 février 2017 conformément aux propositions du Comité de rémunération, sont les suivantes :

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

Le montant des jetons de présence supplémentaires pour les administrateurs non-résidents (7 000 euros) ainsi que celui des jetons spécifiques pour les Présidents et membres des Comités demeurent inchangés :

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

Pour tout administrateur entrant ou sortant au cours de l'exercice 2017, les jetons de présence sont calculés au *pro rata* du nombre de réunions du Conseil, de Comités et d'Assemblées générales tenues sur la période au cours de laquelle l'administrateur était en fonction.

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

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

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

- pour les administrateurs désignés directement par l'État (art. 5 de l'ordonnance), 100% des jetons sont versés à l'État ;
- pour les administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français (art. 6 de l'ordonnance), deux cas sont à distinguer :
  - pour les agents publics de l'État, 100% des jetons de présence sont versés à l'État,
  - pour ceux n'ayant pas la qualité d'agents publics de l'État, les jetons de présence doivent être répartis comme suit :
    - 70% versés à l'État,
    - 30% versés directement à l'administrateur.

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

Les montants des jetons de présence et autres rémunérations versés au titre des exercices 2017 et 2016 aux administrateurs autres que les dirigeants mandataires sociaux ont été les suivants :

|                                       | Taux de participation aux réunions du Conseil et à l'Assemblée générale (exercice 2017) <sup>(1)</sup> | Montant des rémunérations attribuées (en euros) |                             |
|---------------------------------------|--|---|-----------------------------|
|                                       |  | Au titre de l'exercice 2017                     | Au titre de l'exercice 2016 |
| Peter Hartman <sup>(2)</sup>          | 100% <sup>(1)</sup>  | 30 385  | 49 877                      |
| Maryse Aulagnon                       | 77%  | 46 231  | 50 077                      |
| Karim Belabbas <sup>(3)(4)</sup>      | 100% <sup>(1)</sup>  | 24 615  | N/A                         |
| Leni M.T. Boeren <sup>(5)</sup>       | 100% <sup>(1)</sup>  | 39 615  | N/A                         |
| Isabelle Bouillot                     | 85%  | 41 154  | 43 077                      |
| Mathi Bouts <sup>(6)</sup>            | 100% <sup>(1)</sup>  | 16 231  | N/A                         |
| Jean-Dominique Comolli                | 92%  | 48 077 <sup>(7)</sup>                           | 50 000 <sup>(7)</sup>       |
| Anne-Marie Couderc                    | 85%  | 51 654  | 25 137                      |
| Jean-François Dehecq <sup>(8)</sup>   | N/A  | N/A   | 30 363                      |
| Delta Air Lines, Inc. <sup>(9)</sup>  | 100% <sup>(1)</sup>  | 16 231  | N/A                         |
| Jaap de Hoop Scheffer                 | 85%  | 50 654  | 47 731                      |
| Anne-Marie Idrac <sup>(10)</sup>      | 100% <sup>(1)</sup>  | 6 154   | N/A                         |
| Louis Jobard <sup>(4)</sup>           | 100%   | 48 000  | 46 077                      |
| Cornelis J.A. van Lede <sup>(8)</sup> | N/A  | N/A   | 31 642                      |
| Solenne Lepage                        | 100%   | 48 000 <sup>(11)</sup>                          | 48 000 <sup>(11)</sup>      |
| Christian Magne <sup>(12)(4)</sup>    | N/A  | N/A   | 49 923                      |
| Isabelle Parize                       | 85%  | 48 154  | 42 385                      |
| Antoine Santero <sup>(2)(4)</sup>     | 80% <sup>(1)</sup>   | 13 462  | 38 077                      |
| Patrick Vieu                          | 92%  | 38 077 <sup>(11)</sup>                          | 36 154 <sup>(11)</sup>      |
| Leo van Wijk <sup>(8)</sup>           | N/A  | N/A   | 31 538                      |
| Hans Smits                            | 54%  | 40 462  | 24 615                      |
| Bing Tang <sup>(9)</sup>              | 67% <sup>(1)</sup>   | 14 308  | N/A                         |
| Alexander R. Wynaendts                | 77%  | 46 231  | 22 865                      |
| François Robardet <sup>(4)</sup>      | 100%   | 53 000  | 3 077                       |
| <b>Total</b>                          |  | <b>720 695</b>                                  | <b>670 615</b>              |

(1) Information donnée pour le nombre de réunions tenues au cours de la période pendant laquelle l'administrateur était en fonction, pour les administrateurs dont le mandat a débuté ou cessé en 2017.

(2) Administrateur jusqu'au 16 mai 2017.

(3) Administrateur représentant les salariés depuis le 1<sup>er</sup> juin 2017.

(4) Les administrateurs représentant les salariés actionnaires et l'administrateur représentant les salariés français nommé par le Comité de Groupe Français perçoivent une rémunération au titre de leur contrat de travail avec Air France, sans lien avec leur mandat social au sein d'Air France-KLM. Leurs jetons sont par ailleurs reversés à leur syndicat.

(5) Administrateur depuis le 16 mai 2017.

(6) Administrateur représentant les salariés depuis le 10 octobre 2017. Cet administrateur perçoit une rémunération au titre de son contrat de travail avec KLM, sans lien avec son mandat social au sein d'Air France-KLM.

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

(8) Administrateur jusqu'au 19 mai 2016.

(9) Administrateur depuis le 3 octobre 2017.

(10) Administrateur depuis le 2 novembre 2017.

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

(12) Administrateur jusqu'au 6 décembre 2016.

## 1.2.2 La rémunération du dirigeant mandataire social

### 1.2.2.1 Principes généraux

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

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

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

Cette politique de rémunération définit les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-directeur général. L'ensemble de ces éléments sont détaillés dans la présente section (*voir section 1.2.2.3 ci-dessous*), conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

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

- d'attirer et retenir des dirigeants qualifiés en leur offrant une rémunération motivante ;

- de fournir l'équité, la transparence et une rémunération cohérente par rapport à celle des autres salariés de la Société ;
- d'attribuer une enveloppe de rémunération liée à la performance et à la compétitivité du Groupe.

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

### 1.2.2.2 Éléments de rémunération 2017

Les éléments de la rémunération du Président-directeur général versés ou attribués au titre de l'exercice 2017, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018 en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance 2017-1162 du 12 juillet 2017, sont détaillés ci-après.

#### Présentation de la structure de la rémunération de Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général d'Air France - KLM, au titre de l'exercice 2017

La rémunération du Président-directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2017 est composée d'une rémunération fixe annuelle et d'une rémunération variable à court terme liée à la performance de l'exercice écoulé. La part variable représente un pourcentage de la part fixe, dont le montant est déterminé en fonction de critères de performance. Ces critères de performance sont fixés et leur atteinte est appréciée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération.

Conformément aux propositions formulées par le Comité de rémunération, le Conseil d'administration a, lors de ses réunions du 15 février 2017 et du 15 mars 2017, décidé, de fixer comme suit la rémunération fixe et variable du Président-directeur général pour l'exercice 2017 :

| Élément                        | Modalités de paiement   | Montants   | Commentaires  |
|--------------------------------|---|--|---|
| Rémunération fixe annuelle     | 100% en espèces   | 600 000 euros  | Cette rémunération a été fixée au même niveau que l'année précédente étant précisé que la rémunération de base du Président-directeur général d'Air France-KLM est demeurée inchangée ces sept dernières années.  |
| Rémunération variable annuelle | 100% en espèces versés après approbation de l'Assemblée générale du 15 mai 2018 | Valeur cible : 80% de la rémunération fixe (à objectifs atteints)<br>Valeur maximum : 100% de la rémunération fixe | La rémunération variable annuelle, dont la valeur cible est fixée à 80% de la rémunération fixe (à objectifs atteints), est déterminée sur la base de l'atteinte des critères de performance présentés ci-dessous. Son montant peut varier de 0% à 100% de la rémunération fixe en fonction du taux d'atteinte de ces critères. |

Les critères de performance arrêtés pour l'exercice 2017 sont les suivants :

|  | Répartition de la part variable     |  |
|--|-------------------------------------|--|
|  | Cible : 80% de la rémunération fixe | Maximum : 100% de la rémunération fixe |
| <b>Performance quantitative : COI Air France - KLM</b><br>(Current Operating Income) – pour des raisons de confidentialité, le montant fixé au budget 2017 n'est pas publié  | 40%                                 | 50%                                    |
| <b>Performance quantitative : Dette Nette Ajustée</b><br>(Dette Nette Ajustée avant cessions financières et corrigée de l'impact du taux de change euro/dollar sur les loyers opérationnels des avions en location) – pour des raisons de confidentialité, le montant fixé au budget 2017 n'est pas publié | 8%                                  | 10%                                    |
| <b>Performance qualitative</b>   |                                     |  |
| – efficacité de la gouvernance du Groupe   | 8%                                  | 10%                                    |
| – mise en œuvre du projet et des objectifs stratégiques «Trust Together», en particulier au travers du rétablissement de la confiance au sein des personnels et de la réduction des coûts unitaires (-1,5% hors intéressement et <i>profit-sharing</i> )   | 16%                                 | 20%                                    |
| – consolidation et développement des alliances internationales du Groupe   | 8%                                  | 10%                                    |

**Appréciation des critères de performance 2017 :**

La performance quantitative relative aux critères financiers (COI et dette nette ajustée) a été évaluée sur la base des règles suivantes :

| <b>COI - % d'atteinte par rapport au budget</b> | <b>% d'atteinte du critère</b> |
|---|--------------------------------|
| 1. < 80% du budget                              | 0%                             |
| 2.  | proportionnel                  |
| 3. 100% du budget                               | 100%                           |
| 4.  | proportionnel                  |
| 5. > 120% du budget                             | 125%                           |

| <b>Dette nette ajustée (en millions d'euros)</b>  | <b>% d'atteinte du critère</b> |
|---|--------------------------------|
| 1. > montant fixé au budget +300 millions d'euros | 0%                             |
| 2.  | proportionnel                  |
| 3. = au montant fixé au budget                    | 100%                           |
| 4.  | proportionnel                  |
| 5. < montant fixé au budget -300 millions d'euros | 125%                           |

Au-delà des règles décrites ci-dessus, la performance des concurrents sur la marge opérationnelle courante et l'évolution du cours de l'action est également prise en compte dans l'appréciation finale de la performance des critères quantitatifs. Ainsi, le pourcentage d'atteinte des critères quantitatifs peut être ajusté de +10% à -10%, en fonction de l'écart de performance entre IAG et Lufthansa.

**La performance comparée entre IAG et Lufthansa était la suivante :**

|       | <b>9M - 2017</b> | <b>9M - 2016</b> | <b>Différence</b> |
|-------|------------------|------------------|-------------------|
| AFKLM | 8%               | 7%               | 1pt               |
| LH    | 9%               | 7%               | 2pt               |
| IAG   | 15%              | 12%              | 3pt               |

Source : résultats publiés.

**La performance qualitative est appréciée sur la base des règles suivantes :**

| <b>Critères qualitatifs Performance</b> | <b>% d'atteinte du critère</b> |
|---|--------------------------------|
| 1. Objectif non atteint                 | 0%                             |
| 2. Objectif partiellement atteint       | 50%                            |
| 3. Objectif atteint                     | 100%                           |
| 4. Objectif dépassé                     | 110%                           |
| 5. Objectif largement dépassé           | 125%                           |

Sur la base de ces règles et compte tenu de la performance relative par rapport aux concurrents, l'atteinte des critères pour 2017 a été fixée de la façon suivante :

|  | Atteinte des critères de performance en 2017 |   |
|--|--|---|
|  | Performance réalisée en 2017                 | Appréciation des critères de performance  |
| <b>Performance quantitative : COI Air France-KLM</b><br>(Current Operating Income)   | 48%  | Les objectifs sur le COI ont été largement dépassés. Toutefois, compte tenu de la performance relative du Groupe par rapport à IAG et Lufthansa, il a été décidé de fixer le montant alloué au titre de la performance sur ce critère à 48% de la rémunération fixe.  |
| <b>Performance quantitative : Dette Nette Ajustée</b><br>(Dette Nette Ajustée avant cessions financières et corrigée de l'impact du taux de change euro/dollar sur les loyers opérationnels des avions en location)  | 10%  | Les objectifs sur ce critère ont été largement dépassés. Ainsi, le montant alloué au titre de ce critère a été fixé au maximum, soit 10% de la rémunération fixe.   |
| <b>Performance qualitative</b>   |  |   |
| — efficacité de la gouvernance du Groupe   | 8%   | La performance sur ce critère a été évaluée comme ayant atteint l'objectif, de nettes améliorations ayant été réalisées (notamment grâce aux discussions au sein du CEO meeting), mais les efforts devant être poursuivis sur ce sujet.   |
| — mise en œuvre du projet et des objectifs stratégiques « Trust Together », en particulier au travers du rétablissement de la confiance au sein des personnels et de la réduction des coûts unitaires (-1,5% hors intéressement et <i>profit-sharing</i> ) | 11%  | Un montant de 3% de la rémunération fixe a été alloué au titre de la réduction des coûts et 8% au titre des autres composantes de « Trust Together » (à l'exclusion des alliances qui sont appréciées au titre d'un autre critère).   |
| — consolidation et développement des alliances internationales du Groupe   | 10%  | Le montant alloué au titre de ce critère a été fixé à 10% de la rémunération fixe, soit le maximum, compte tenu des alliances stratégiques conclues en 2017 (notamment Jet Airways, et le renforcement des alliances avec Delta Air Lines, Inc. et Virgin d'une part, et China Eastern Airlines d'autre part. |

Sur la base de ce qui précède, Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a arrêté la rémunération variable pour l'exercice 2017 de Jean-Marc Janaillac en sa qualité de Président-directeur général d'Air France-AKLM à 522 000 euros sur la base de la performance réalisée.

M. Janaillac a décidé de renoncer à une partie de sa rémunération variable pour 2017 afin de garder celle-ci inchangée par rapport à la rémunération variable qui lui avait été attribuée *pro rata temporis* pour 2016 (85% de sa rémunération fixe).

Le Conseil a pris acte de cette renonciation.

En conséquence, M. Janaillac percevra une rémunération variable d'un montant de 510 000 euros (cette somme sera versée en 2018 après avoir été approuvée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018), soit une rémunération totale de 1 110 000 euros au titre de l'exercice 2017.

Le versement de la rémunération variable est conditionné à l'approbation préalable par l'Assemblée générale des actionnaires d'Air France-KLM qui se réunira le 15 mai 2018 des éléments de rémunération susvisés de Jean-Marc Janaillac dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

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

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

| (en euros)  | Exercice 2017    | Exercice 2016                |
|---|------------------|------------------------------|
| <b>Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général</b>                                   |                  |                              |
| Rémunérations dues au titre de l'exercice   | 1 110 000        | 548 834 <sup>(1)</sup>       |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | N/A              | N/A                          |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice                                | N/A              | N/A                          |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice                 | N/A              | N/A                          |
| <b>Total</b>  | <b>1 110 000</b> | <b>548 834<sup>(1)</sup></b> |

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

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

| Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général | Rappel 2016                  |                              | Rappel 2017      |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------|------------------------------|
|  | Montants dus                 | Montants versés              | Montants dus     | Montants versés              |
| Rémunération fixe                                | 296 667 <sup>(1)</sup>       | 296 667 <sup>(1)</sup>       | 600 000          | 600 000                      |
| Rémunération variable                            | 252 167 <sup>(1)</sup>       | N/A                          | 510 000          | 252 167 <sup>(1)</sup>       |
| Rémunération variable pluriannuelle              | N/A                          | N/A                          | N/A              | N/A                          |
| Rémunération exceptionnelle                      | N/A                          | N/A                          | N/A              | N/A                          |
| Jetons de présence                               | N/A                          | N/A                          | N/A              | N/A                          |
| Avantages en nature                              | N/A                          | N/A                          | N/A              | N/A                          |
| <b>Total</b>                                     | <b>548 834<sup>(1)</sup></b> | <b>296 667<sup>(1)</sup></b> | <b>1 110 000</b> | <b>852 167<sup>(2)</sup></b> |

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

(2) Versement de la rémunération fixe au titre de l'exercice 2017 et de la rémunération variable au titre de l'exercice 2016 pour la période allant du 4 juillet au 31 décembre 2016.

Tableau récapitulatif de la situation des dirigeants mandataires sociaux

| Dirigeants mandataires sociaux           | Contrat de travail |     | Régime de retraite supplémentaire (cf. supra) |     | Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions |     | Indemnités relatives à une clause de non-concurrence |     |
|--|--------------------|-----|---|-----|---|-----|--|-----|
|  | Oui                | Non | Oui   | Non | Oui   | Non | Oui  | Non |
| <b>Jean-Marc Janaillac</b>               |                    |     |   |     |   |     |  |     |
| Président directeur-général              |                    |     |   |     |   |     |  |     |
| Date de début du mandat : 4 juillet 2016 |                    | X   |   | X   |   | X   |  | X   |



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

Néant.

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

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

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

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

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

Néant.

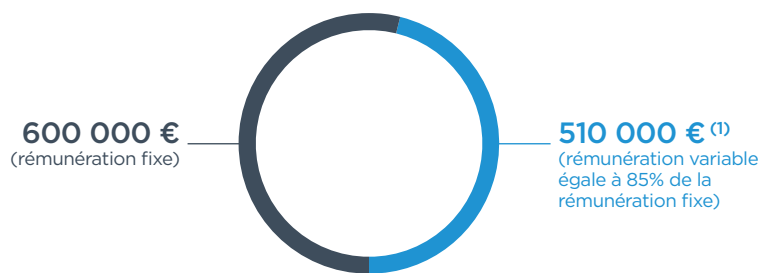
***Actions de performance attribuées aux mandataires sociaux d'Air France-KLM***

Air France-KLM et ses filiales n'ont pas mis en place de plan d'actions de performance au bénéfice de mandataires sociaux d'Air France-KLM au cours de l'exercice ou lors d'exercices antérieurs.

***Éléments de la rémunération du Président-directeur général pour 2017 soumis au vote de l'Assemblée générale***

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce tel que modifié par l'ordonnance 2017-1162 du 12 juillet 2017 portant diverses mesures de simplification et de clarification des obligations d'information à la charge des sociétés, les éléments de la rémunération versée ou attribuée à Jean-Marc Janaillac, en sa qualité de Président-directeur général en au titre de l'exercice 2017 seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018.

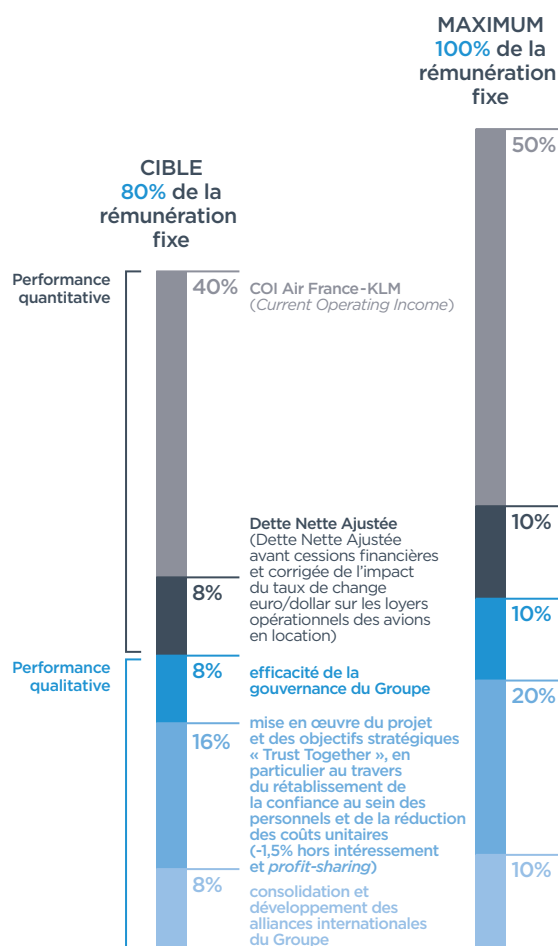
### Rémunération de M. Jean-Marc Janailac au titre de l'exercice 2017



Le montant de la rémunération fixe annuelle de M. Jean-Marc Janailac en sa qualité de Président-directeur général a été fixée au même niveau que l'année précédente (soit 600 000 euros), étant précisé que la rémunération de base du Président-directeur général d'Air France-KLM est demeurée inchangée ces sept dernières années.

|                                     |                             |                                   |                        |                    |                     |
|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------|--------------------|---------------------|
| Rémunération variable pluriannuelle | Rémunération exceptionnelle | Options de souscription d'actions | Actions de performance | Jetons de présence | Avantages en nature |
| —                                   | —                           | —                                 | —                      | —                  | —                   |

### Critères de détermination de la rémunération variable en 2017<sup>(2)</sup>



(1) M. Janailac a décidé de renoncer à une partie de sa rémunération variable pour 2017 afin de garder celle-ci inchangée par rapport à la rémunération variable qui lui avait été attribuée prorata temporis pour 2016 (85% de sa rémunération fixe).

(2) Le niveau de réalisation de ces critères est présenté dans le tableau ci-après et en page 45 ci-avant.

Les éléments de rémunération concernés sont présentés dans le tableau ci-dessous :

| Éléments de la rémunération versés ou attribués à M. Jean-Marc Janailiac, Président-directeur général au titre de l'exercice 2017 | Montants ou valorisation comptable soumis au vote | Présentation  |
|---|---|---|
| Rémunération fixe   | 600 000 €<br>(montant versé)                      | La rémunération fixe annuelle de M. Jean-Marc Janailiac en sa qualité de Président-directeur général a été fixée au même niveau qu'au titre de l'exercice 2016 par le Conseil d'administration lors de ses réunions du 15 février et 15 mars 2017, pour la deuxième année consécutive, étant précisé que, la rémunération de base du Président-directeur général d'Air France - KLM est demeurée inchangée ces sept dernières années.   |
| Rémunération variable annuelle  | 510 000€  | <p>Lors de ses réunions du 15 février et du 15 mars 2017, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité de rémunération, décidé d'arrêter de nouveaux critères de détermination de la rémunération variable de M. Janailiac au titre de l'exercice 2017. L'amplitude de la part variable de la rémunération de M. Janailiac demeurait ainsi inchangée avec une valeur cible de 80% de sa rémunération fixe et un maximum de 100% de cette rémunération. Les critères de détermination de la rémunération variable de M. Jean-Marc Janailiac pour 2017 sont présentés à la <i>section 1.2.2.2</i> ci-dessus.</p> <p>Le montant de la rémunération variable de M. Janailiac en sa qualité de Président-directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêté à 522 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 15 février 2018. Ce montant correspond à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 48% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée au COI Air France - KLM ;</li> <li>— 10% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative liée à la dette nette ajustée ;</li> <li>— 8% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à l'efficacité de la gouvernance du Groupe ;</li> <li>— 11% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la mise en œuvre du projet et des objectifs stratégiques « Trust Together » ;</li> <li>— 10% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative liée à la consolidation et au développement des alliances internationales du Groupe.</li> </ul> <p>M. Janailiac a décidé de renoncer à une partie de sa rémunération variable pour 2017 afin de garder celle-ci inchangée par rapport à la rémunération variable qui lui avait été attribuée <i>pro rata temporis</i> pour 2016 (85% de sa rémunération fixe). Un montant de 510 000 euros lui sera ainsi versé sous réserve de l'approbation préalable de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 mai 2018.</p> |
| Rémunération variable pluriannuelle   | N/A   | M. Janailiac ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.   |
| Rémunération exceptionnelle   | N/A   | M. Janailiac ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.   |

| Éléments de la rémunération versés ou attribués à M. Jean-Marc Janaillac, Président-directeur général au titre de l'exercice 2017 | Montants ou valorisation comptable soumis au vote | Présentation   |
|---|---|--|
| Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)   | N/A   | Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2017. M. Janaillac ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.         |
| Jetons de présence  | N/A   | M. Janaillac ne perçoit pas de jetons de présence.   |
| Avantages de toute nature   | N/A   | Les moyens matériels mis à disposition de M. Janaillac ne sont pas, en pratique, dissociables de l'exercice de ses fonctions de Président-directeur général. |
| Indemnité de départ   | N/A   | M. Janaillac ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.  |
| Indemnité de non-concurrence  | N/A   | M. Janaillac ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.   |
| Régime de retraite supplémentaire   | N/A   | M. Janaillac ne bénéficie d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.   |

### 1.2.2.3 Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-directeur général au titre de l'exercice 2018 (article L. 225-37-2 du Code de commerce)

#### Évolution dans la politique de rémunération

Le Conseil d'administration a défini, lors de ses réunions des 15 février et 14 mars 2018, sur proposition du Comité de rémunération, les éléments fixes et variables composant la rémunération attribuable au Président-directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2018.

Dans ce cadre, une analyse comparative relative à l'enveloppe de rémunération du Président-directeur général par rapport à trois groupes de référence (sociétés européennes à forte intensité de capital, compagnies aériennes européennes et sociétés françaises ayant l'État comme actionnaire) a été menée par un consultant externe sur demande du Comité de rémunération.

Au vue de cette analyse et afin de mieux aligner la rémunération du Président-directeur général par rapport aux intérêts des actionnaires, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 15 février 2018, sur recommandation du Comité de rémunération, de mettre en œuvre les évolutions suivantes dans la rémunération globale du Président-directeur général d'Air France-KLM :

- aligner le pourcentage de la valeur cible de la rémunération variable à celui des Directeurs Généraux d'Air France et de KLM (les deux étant à 70% cible et 100% maximum du salaire de référence);
- introduire un élément de rémunération long-terme égal à 10% de la rémunération de base qui compense la diminution de la valeur cible de la rémunération court terme à objectifs atteints.

À objectifs atteints, le montant total de la rémunération (fixe, variable et long-terme) demeurera inchangé par rapport à 2017.

En outre, la somme de (i) la rémunération fixe pour 2018, (ii) la rémunération variable versée au titre de 2018 et (iii) le montant versé au titre du présent plan d'unités de performance ne pourra pas être supérieur au plafond maximum de rémunération fixé pour 2017 (soit € 1,2 millions).

Il est précisé que l'introduction d'une rémunération long-terme a pour objectif de mieux aligner la rémunération du Président-directeur général par rapport aux intérêts des actionnaires. Le pourcentage effectif de rémunération long-terme comparé à la rémunération totale est considéré comme une première étape de l'évolution de la composition de la rémunération globale du Président-directeur général.

#### Éléments composant la rémunération du Président-directeur général pour 2018

L'enveloppe de rémunération du Président-directeur général pour 2018 se compose des trois éléments suivants arrêtés par le Conseil d'administration :

1. une rémunération fixe annuelle;
2. une rémunération variable à court terme liée à la performance de l'exercice écoulé;
3. une rémunération variable à long terme prenant la forme d'unités de performance (phantom shares) attribuées sous conditions de performance qui seront évaluées sur une période de trois ans.

#### Rémunération fixe annuelle

Le montant de rémunération fixe est lié au niveau d'exigence et de responsabilités inhérentes à la fonction du Dirigeant concerné. Le Comité de rémunération détermine le niveau de rémunération

fixe pertinent sur la base de données de références externes fournies par des experts en rémunération indépendants. Il prend également en compte la nécessaire cohérence avec le niveau de rémunération fixe des principaux dirigeants du Groupe.

La rémunération fixe de Jean-Marc Janaillac, a été fixée, lors de la prise de ses fonctions en juillet 2016, au même montant que la rémunération fixe de son prédécesseur. Ce montant (600 000 euros) demeure inchangé pour l'exercice 2018 pour la huitième année consécutive.

#### Rémunération variable annuelle

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

Les critères de performance liés à la rémunération variable du Président-directeur général d'Air France-KLM, dont le détail figure ci-après, comprennent deux volets :

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

La rémunération variable, dont la valeur cible est fixée à 70% de la rémunération fixe (à objectifs atteints), peut varier de 0% à 100% de la rémunération fixe en fonction du taux d'atteinte de ces critères.

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

Le versement de la rémunération variable annuelle pour 2018 est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale tenue en 2019 dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Conformément aux propositions formulées par le Comité de rémunération, le Conseil d'administration a, lors de ses réunions du 15 février et 14 mars 2018, décidé, pour l'exercice 2018, d'arrêter comme suit les critères de détermination de la rémunération variable, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale :

|   | Répartition de la part variable     |  |
|---|-------------------------------------|--|
|   | Cible : 70% de la rémunération fixe | Maximum : 100% de la rémunération fixe |
| <b>Performance quantitative : COI Air France-KLM</b><br>(Current Operating Income)  | 35%                                 | 50%                                    |
| <b>Performance quantitative : Dette Nette Ajustée<sup>(1)</sup></b><br>(Dette Nette Ajustée avant cessions financières et corrigée de l'impact du taux de change euro/dollar sur les loyers opérationnels des avions en location) | 7%                                  | 10%                                    |
| <b>Performance qualitative</b>  |                                     |  |
| — définition d'un nouveau plan stratégique à moyen-terme pour Air France-KLM et de réduction des coûts unitaires (cible -1,2% et -1,5% maximum)   | 12%                                 | 17%                                    |
| — succès dans la mise en œuvre de nouvelles alliances stratégiques internationales conformément aux objectifs définis dans le business plan   | 6%                                  | 9%                                     |
| — amélioration de l'efficacité de la gouvernance du Groupe  | 10%                                 | 14%                                    |

(1) La définition prendra en compte l'adoption par le Groupe de la norme IFRS 16.

#### Rémunération Long terme

Lors de sa réunion du 14 mars 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a décidé d'instituer un dispositif de rémunération variable à long terme prenant la forme d'unités de performance (*phantom shares*) attribuées au Président-directeur général et assorties de conditions de présence et de performance évaluées sur une période de trois ans, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires de la résolution proposée en 2018 dans le cadre de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce (*Say on pay ex ante*).

Le montant maximal d'unités de performance (*phantom shares*) attribuées représente 10% de la rémunération fixe du Président-directeur général au titre de l'exercice 2018 (soit 60 000 euros). Le nombre d'unités de performance attribuées est calculé par rapport à la moyenne des cours d'ouverture de l'action AF-KLM sur une période de 20 jours précédant la date d'attribution.

L'attribution des unités de performance est soumise à une condition de présence et à des conditions de performance durant une période d'acquisition de trois ans.

L'acquisition des unités de performance est soumise à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition (soit jusqu'au jour de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2021 sur la rémunération du Président-directeur général dans le cadre de l'article L. 225-100 du Code de commerce – ci-après, « Say on Pay ex post »). Par exception, en cas de décès<sup>(1)</sup>, invalidité ou en cas de non renouvellement de mandat, le nombre

d'unités de performance acquises sera déterminé *pro rata temporis*, sous réserve du respect des conditions de performance.

En cas de démission ou de révocation, toutes les unités de performance attribuées deviendront caduques.

Les conditions de performance, évaluées sur la période d'acquisition de trois ans, sont les suivantes :

| KPI  | Performance                 | Acquisition définitive (vesting) d'un % de l'attribution |
|--|-----------------------------|--|
| 1. TSR de l'action AFKL par rapport au TSR pondéré des actions d'entreprises du secteur (30%) <sup>(1)</sup> | > 120                       | 120%   |
|  | Entre 80 et 100             | Entre 80% et 120%  |
|  | < 80                        | 0%   |
| 2. Indice ROCE AFKL réalisé par rapport au budget (40%) <sup>(2)</sup>                                       | > 120                       | 120%   |
|  | Entre 80 et 100             | Entre 80% et 100%  |
|  | < 80                        | 0%   |
| 3. Indice de durabilité Dow Jones (15%)  | Position 1                  | 120%   |
|  | Position 2                  | 100%   |
|  | Position 3                  | 80%  |
|  | Position 4 et inférieur     | 0%   |
| 4. Engagements environnementaux et objectifs de performance RSE (15%) <sup>(3)</sup>                         | Nettement supérieur         | 120%   |
|  | Au niveau requis            | Entre 80% et 120%  |
|  | En dessous du niveau requis | 0%   |

(1) Défini comme la performance de l'action Air France-KLM durant tout exercice fiscal par rapport à la performance du secteur : Lufthansa (40%), IAG (35%), Ryanair (12,5%), Easyjet (12,5%).

(2) Calculé sur la base d'un ROCE absolu. La même correction pour le pétrole sera appliquée tel que prévu par la cible collective incitative à court-terme.

(3) L'appréciation de ce critère se fera sur la période de trois ans sur la base d'indicateurs revus chaque année par le Conseil d'administration.

À noter que la moyenne pondérée des conditions de performance ne peut pas dépasser 100%.

En cas de changement de contrôle, le Conseil d'administration, après avis du Comité de rémunération, pourra décider (i) d'adapter ou de supprimer les conditions de performance et/ou (ii) de payer les unités de performance à une date anticipée par rapport à la date initialement prévue, le cas échéant *pro rata temporis*, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires dans le cadre d'un *Say on Pay ex post*.

La constatation des conditions de performance sera effectuée par le Comité des rémunérations, avant l'Assemblée générale des actionnaires appelée à se prononcer sur le *Say on Pay ex post* en 2021.

Le Conseil d'administration, après avis du Comité des rémunérations, pourra également ajuster les conditions de performance pour tenir compte de situations exceptionnelles affectant AFKLM ou les entreprises du secteur aérien retenues pour calculer la première condition de performance.

Les unités de performance acquises seront converties en numéraire sur la base de la moyenne du cours de l'action Air France-KLM des 20 jours de bourse précédant la fin de la période d'acquisition, sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des

actionnaires appelée à statuer en 2021 sur le *Say on Pay ex post*. En cas de décès et d'invalidité, le versement pourra intervenir avant cette date.

À défaut d'atteinte des conditions de performance, aucune unité de performance susceptible d'être acquise ne sera attribuée.

M. Jean-Marc Janaillac a par ailleurs pris l'engagement formel de ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque au titre de cette attribution.

#### **Plafond global de la rémunération attribuée au Président-directeur général au titre de l'exercice 2018**

La somme (i) de la rémunération fixe pour 2018, (ii) de la rémunération variable versée au titre de 2018 et (iii) du montant versé au titre du présent plan d'unités de performance ne pourra pas être supérieur au plafond maximum de rémunération fixé pour 2017 (soit € 1,2 millions).

#### **Avantages de toute nature**

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

(1) Par exception, en cas de décès, les unités de performance pourront être acquises *pro rata temporis* avant le terme de la période d'acquisition, lors de l'assemblée générale des actionnaires de la Société suivant la date du décès. Les conditions de performance seront réputées être respectées.

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

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

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

Le Président-directeur général ne bénéficie d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.

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

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

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

### Cessation des fonctions

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

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

La même politique, telle que décrite ci-dessus, s'appliquerait au nouveau Directeur général en cas de départ anticipé du Président-directeur général au cours de l'exercice 2018.

## 1.3 LE COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

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

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

| Membres au 31 décembre 2017  | Expérience professionnelle en lien avec la fonction |   |                                   |
|--|---|---|-----------------------------------|
|  | Âge au 31 décembre 2017                             | Secteur   | Expérience                        |
| <b>Jean-Marc Janailiac</b><br>Président-directeur général d'Air France-KLM<br>Président du Conseil d'administration d'Air France | 64 ans  | Service public<br>Tourisme<br>Transport<br>Transport aérien | 9 ans<br>2 ans<br>10 ans<br>9 ans |
| <b>Pieter Elbers</b><br>Président du Directoire de KLM   | 47 ans  | Transport aérien  | 25 ans                            |
| <b>Franck Ternier</b><br>Directeur général d'Air France  | 57 ans  | Transport aérien  | 35 ans                            |
| <b>Patrick Alexandre</b><br>Directeur général adjoint Commercial<br>Ventes & Alliances, Air France-KLM                           | 62 ans  | Transport aérien  | 36 ans                            |
| <b>Pieter Bootsma</b><br>Directeur général adjoint<br>Stratégie Commerciale, Air France-KLM                                      | 48 ans  | Transport aérien  | 22 ans                            |
| <b>Anne Brachet</b><br>Directeur général adjoint Engineering<br>& Maintenance, Air France-KLM                                    | 54 ans  | Transport aérien  | 22 ans                            |
| <b>René de Groot</b><br>Directeur général adjoint en charge<br>des Opérations aériennes de KLM                                   | 48 ans  | Transport aérien  | 27 ans                            |
| <b>Marcel de Nooijer</b><br>Directeur général adjoint Cargo, Air France-KLM  | 49 ans  | Transport aérien  | 22 ans                            |
| <b>Frédéric Gagey</b><br>Directeur général adjoint Économie et Finances, Air France-KLM  | 61 ans  | Service public<br>Transport aérien                          | 7 ans<br>24 ans                   |
| <b>Jean-Christophe Lalanne</b><br>Directeur général adjoint Systèmes d'Information, Air France-KLM                               | 56 ans  | Industrie, SSII<br>Transport aérien                         | 20 ans<br>13 ans                  |
| <b>Alexandre Boissy</b><br>Secrétaire du Comité exécutif Air France-KLM<br>Directeur de cabinet du Président-directeur général   | 44 ans  | Transport aérien  | 19 ans                            |

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



## 1.4 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

### 1.4.1 Le capital social

Le capital d'Air France-KLM au 31 décembre 2017 est composé de 428 634 035 actions d'une valeur nominale d'un euro entièrement libérées sous forme nominative ou au porteur au choix du titulaire. Jusqu'au 2 avril 2016, chaque action donnait droit à un droit de vote simple. En application de la «loi

Florange», il a été automatiquement conféré à compter du 3 avril 2016, et en l'absence de clause contraire dans les statuts d'Air France-KLM, un droit de vote double à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire. Il n'existe pas d'autres droits particuliers attachés aux actions.

Par ailleurs, il n'existe pas de titres non représentatifs de capital.

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

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

| Exercice clos le | Montant du capital<br>(en euros) | Nombre<br>d'actions |
|------------------|----------------------------------|---------------------|
| 31 décembre 2015 | 300 219 278                      | 300 219 278         |
| 31 décembre 2016 | 300 219 278                      | 300 219 278         |
| 31 décembre 2017 | 428 634 035                      | 428 634 035         |

#### Autorisations d'augmentation de capital

L'Assemblée générale mixte en date du 16 mai 2017 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM. Au 31 décembre 2017, la Société avait utilisé l'autorisation d'augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans la limite d'un montant nominal de 150 millions d'euros, autorisée au titre de la 12<sup>e</sup> résolution, tel que précisé ci-après. Les autres autorisations n'avaient pas été utilisées.

Par ailleurs, l'Assemblée générale mixte en date du 4 septembre 2017 a autorisé le Conseil d'administration :

- pour une durée de six mois à compter de la date de l'Assemblée, à procéder à des augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et Delta Air Lines, Inc. (directement ou par l'intermédiaire d'une filiale détenue directement ou indirectement à 100%) avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à hauteur de 37 527 410 euros chacune (soit un montant total de 75 054 820 euros), à un prix de souscription de 10 euros par action (soit avec une prime d'émission de 9 euros

par action) correspondant à 37 527 410 actions ordinaires (soit un total de 75 054 820 actions). Ces deux augmentations de capital réservées ont été réalisées le 3 octobre 2017. Le montant nominal total de ces deux augmentations de capital est venu s'imputer sur le plafond nominal global de 150 millions d'euros de délégation d'augmentations de capital qui avait été voté par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017 dans sa 12<sup>e</sup> résolution. Par conséquent, sur la base des résolutions de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017, la Société ne dispose plus que d'un plafond nominal de 74 945 180 euros pour réaliser des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (utilisables en dehors des périodes d'offre publique), ce plafond constituant également le plafond global des délégations de compétence et autorisations pour réaliser les augmentations de capital votées par l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017 (12<sup>e</sup> à 25<sup>e</sup> résolutions) ;

- pour une durée de douze mois à compter de la date de l'Assemblée, à procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans la limite de 2% du capital. Au 31 décembre 2017, la société n'avait pas utilisé cette autorisation.

Les autorisations actuellement en vigueur sont résumées dans le tableau ci-dessous.

| Résolution   | Délégation   | Montant maximum<br>en nominal des émissions   | Solde disponible<br>au 31 décembre 2017   |
|--|--|---|---|
| <b>Autorisations au titre de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017</b> |  |   |   |
| n°12   | Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) avec maintien du droit préférentiel de souscription  | 150 millions d'euros de nominal (soit environ 35% du capital actuel)  | 74 945 180 euros de nominal (soit environ 17,5% du capital actuel)  |
| n°13   | Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription obligatoire   | 45 millions d'euros de nominal (soit environ 10,5% du capital actuel)   | 45 millions d'euros de nominal (soit environ 10,5% du capital actuel)   |
| n°14   | Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription facultatif (autorisation limitée aux émissions par la Société et une de ses filiales de valeurs mobilières donnant accès aux titres de capital à émettre et aux émissions d'actions dans le cadre d'offres publiques d'échange) | 30 millions d'euros de nominal (soit environ 7% du capital actuel)  | 30 millions d'euros de nominal (soit environ 7% du capital actuel)  |
| n°15   | Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) par placement privé auprès d'investisseurs qualifiés/cercle restreint d'investisseurs  | 30 millions d'euros (soit environ 7% du capital actuel)   | 30 millions d'euros (soit 7% du environ capital actuel)   |
| n° 16  | Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (en dehors des périodes d'offres publiques) avec ou sans droit préférentiel de souscription (« greenshoe »)  | 15% de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 12, 13, 14 et 15)   | 15% de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 12, 13, 14 et 15)   |
| n°17   | Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) pour rémunérer les apports en nature consentis à la Société  | 30 millions d'euros de nominal (soit environ 7% du capital actuel)  | 30 millions d'euros de nominal (soit environ 7% du capital actuel)  |
| n°18   | Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) par incorporation de réserves, bénéfiques, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise   | 150 millions d'euros de nominal (soit environ 35% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique]                       | 74 945 180 euros de nominal (soit environ 17,5% du capital actuel)  |
| n°19   | Augmentation de capital (en période d'offre publique) avec maintien du droit préférentiel de souscription  | 75 millions d'euros de nominal (soit environ 17,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique]                      | 74 945 180 euros de nominal (soit environ 17,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique]                         |
| n°20   | Augmentation de capital (en période d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription obligatoire   | 22,5 millions d'euros de nominal (soit environ 5,25% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> et 13 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique] | 22,5 millions d'euros de nominal (soit environ 5,25% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> et 13 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique] |
| n°21   | Augmentation de capital (en période d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription facultatif (autorisation limitée aux émissions par la Société et une de ses filiales de valeurs mobilières donnant accès aux titres de capital à émettre et aux émissions d'actions dans le cadre d'offres publiques d'échange)             | 15 millions d'euros de nominal (soit environ 3,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> et 14 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique]    | 15 millions d'euros de nominal (soit environ 3,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> et 14 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique]    |
| n°22   | Augmentation de capital (en période d'offre publique) par placement privé auprès d'investisseurs qualifiés/cercle restreint d'investisseurs  | 15 millions d'euros (soit environ 3,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> et 15 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique]               | 15 millions d'euros (soit environ 3,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> et 15 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique]               |

| Résolution | Délégation  | Montant maximum en nominal des émissions  | Solde disponible au 31 décembre 2017   |
|------------|---|---|--|
| n°23       | Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (en période d'offre publique) avec ou sans droit préférentiel de souscription (« greenshoe ») | 15% de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 19, 20, 21, 22)   | 15% de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 19, 20, 21, 22)  |
| n°24       | Augmentation de capital (en période d'offre publique) pour rémunérer les apports en nature consentis à la Société   | 15 millions d'euros de nominal (soit environ 3,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> et 17 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique]  | 15 millions d'euros de nominal (soit environ 3,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> et 17 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique] |
| n°25       | Augmentation de capital (en période d'offre publique) par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise   | 75 millions d'euros de nominal (soit environ 17,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> et 18 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique] | 74 945 180 euros de nominal (soit environ 17,5% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> et 18 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique]   |

#### Autorisation au titre de l'Assemblée générale mixte du 4 septembre 2017

|     |  |  |  |
|-----|--|--|--|
| n°3 | Augmentation de capital réservée à Eastern Airlines Industry Investment (Luxembourg) Company Limited, filiale du groupe China Eastern Airlines | 37 527 410 euros de nominal [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017, utilisable hors période d'offre publique]                | 0 euros - augmentation de capital réalisée le 3 octobre 2017   |
| n°4 | Augmentation de capital réservée à Delta Air Lines, Inc.   | 37 527 410 euros de nominal [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017, utilisable hors période d'offre publique]                | 0 euros - augmentation de capital réalisée le 3 octobre 2017   |
| n°5 | Augmentations de capital réservées aux adhérents d'un plan épargne d'entreprise ou de Groupe   | 2% du capital au moment de chaque émission [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017, utilisable hors période d'offre publique] | 2% du capital au moment de chaque émission [s'impute sur le plafond de la 12 <sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017, utilisable hors période d'offre publique] |

Un sous-plafond commun de 15 millions d'euros s'applique aux résolutions 21, 22, 23 et 24 de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017. Un sous-plafond commun de 22,5 millions d'euros s'applique aux résolutions 20, 21, 22, 23 et 24 de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017. Un sous-plafond commun de 30 millions d'euros s'applique aux résolutions 14, 15, 16 et 17 de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017. Un sous-plafond commun de 45 millions d'euros s'applique aux résolutions 13, 14, 15, 16 et 17 de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017. Enfin, un plafond commun réduit à 74 945 180 euros à la suite de la réalisation des augmentations de capital réservées du 3 octobre 2017, s'applique aux résolutions 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017.

Le montant maximum de l'ensemble des augmentations de capital susvisées n'est pas autonome et s'impute sur le plafond fixé à la 12<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017. En conséquence de la réalisation des augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et Delta Air Lines, Inc. le 3 octobre 2017 d'un montant total de 75 054 820 euros, le solde disponible au 31 décembre 2017 au titre de la 12<sup>e</sup> résolution est de 74 945 180 euros.

#### Modification des statuts d'Air France - KLM

L'Assemblée générale extraordinaire, statuant à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions conformément aux dispositions de l'article L. 225-96 du Code de commerce.

Les statuts sont disponibles sur le site internet à l'adresse <http://www.airfranceklm.com> (rubrique finance/publications/statuts).

#### Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales sont celles prévues par la réglementation en vigueur. Elles sont précisées à l'article 30 des statuts et rappelées en détail dans la documentation mise à disposition des actionnaires préalablement à l'Assemblée générale.

## 1.4.2 Titres donnant accès au capital

### Obligations Convertibles et/ou Echangeables en Actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) 2,03% 2023

En mars 2013, la Société Air France-KLM avait émis 53 398 058 Obligations Convertibles et/ou Echangeables en Actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) pour un montant total de 550 millions d'euros. Ces obligations avaient une valeur nominale unitaire de 10,30 euros et un ratio d'attribution d'une action pour une obligation. La date de maturité de cet emprunt obligataire était le 15 février 2023. Le coupon annuel était de 2,03%, payable à terme échu le 15 février de chaque année.

À la suite de la décision d'Air France-KLM publiée le 16 octobre 2017 de procéder au remboursement anticipé de la totalité des OCEANE restant en circulation le 15 novembre 2017, la quasi-totalité des porteurs a demandé la conversion de leurs titres en actions. Les demandes de conversion ont porté sur 53 359 937 OCEANE, soit 99,96% du nombre d'OCEANE alors en circulation, ouvrant droit à l'attribution de 53 359 937 actions ordinaires nouvelles de 1 euro de valeur nominale chacune. 33 097 018 actions nouvelles ont ainsi été livrées le 10 novembre 2017 aux porteurs d'OCEANE ayant transmis leur demande de conversion avant le 31 octobre 2017 inclus. Ces actions nouvelles ont été admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 14 novembre 2017. Par ailleurs, 20 262 919 actions nouvelles ont été livrées le 15 novembre 2017 aux porteurs d'OCEANE ayant transmis leur demande d'exercice entre le 31 octobre 2017 et le 6 novembre 2017. Ces actions nouvelles ont été admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 17 novembre 2017. Un montant total d'environ 249 000 euros a été versé en numéraire le 15 novembre 2017 aux porteurs de 23 768 OCEANE n'ayant pas exercé leur droit à conversion.

Le capital social d'Air France-KLM a été augmenté à la suite de cette conversion d'un montant de 53 359 937 euros et s'élève désormais à 428 634 035 euros, composé de 428 634 035 actions ordinaires de 1 euro de valeur nominale chacune (code ISIN FR 0000031122).

Dans ce cadre, conformément aux dispositions de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, l'État français a notifié le 17 novembre 2017 l'Autorité des marchés financiers (Document AMF n° 2017DD518092) et la société de la conversion le 15 novembre 2017 de 8 477 632 OCEANE en actions Air France-KLM au prix unitaire de 10,30 euros.

Cette opération a permis à Air France-KLM de continuer à améliorer sa structure financière en poursuivant la réduction de son endettement et l'amélioration de ses fonds propres.

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

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

Au cours de l'exercice 2017, le Groupe n'a ni acheté ni vendu de titres Air France-KLM dans le cadre de ces autorisations.

Dans le cadre de l'accord collectif conclu en août 2015 entre KLM et le syndicat de pilotes VNV, Air France-KLM et KLM ont conclu un accord le 8 décembre 2016 avec le VNV et une fondation indépendante créée par le VNV pour les pilotes de KLM. Aux termes de cet accord, et en contrepartie des bénéfices découlant de l'accord d'août 2015, KLM a financé le 12 décembre 2016 l'acquisition au prix de marché de 3 millions d'actions auto-détenues Air France-KLM par la fondation.

Au 31 décembre 2017, Air France-KLM détient 1 146 376 de ses propres actions soit 0,3% du capital dont 1 116 420 actions détenues par KLM au titre de ses différents plans de stock-options. La valeur du portefeuille est de 15,6 millions d'euros au 31 décembre 2017.

## 1.4.4 Entrée au capital de Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines dans le cadre du renforcement des partenariats stratégiques du Groupe Air France-KLM

À la suite de son Conseil d'administration du 27 juillet 2017, le Groupe a annoncé une nouvelle étape majeure dans le renforcement de ses partenariats stratégiques avec la création d'une *joint-venture* globale entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. (Delta) et Virgin Atlantic, et l'intensification de son partenariat avec China Eastern Airlines (CEA). Ces deux alliances commerciales sont consolidées par des liens capitalistiques : Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines ont chacune pris, le 3 octobre 2017, une participation dans le capital d'Air France-KLM dans le cadre d'augmentations de capital réservées autorisées par l'Assemblée générale mixte d'Air France-KLM du 4 septembre 2017 pour un montant total de 751 millions d'euros. Par ailleurs, Air France-KLM prendra une participation de 31% dans le capital de Virgin Atlantic – détenu à 49% par Delta Air Lines, Inc. – pour un montant d'environ 220 millions de GBP.

Dans ce cadre, Air France-KLM et CEA d'une part, et Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic, d'autre part, ont signé le 27 juillet 2017 des contrats de partenariat, visant à définir les principes de mise en œuvre de leur coopération renforcée :

- Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic ont signé le 27 juillet 2017 des protocoles d'accord posant les bases d'une future combinaison des *joint-ventures* existantes entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Alitalia, et entre Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic, au sein d'une *joint-venture* unique. Dans ce cadre, Air France-KLM entrerait au capital de Virgin Atlantic à hauteur de 31%, Delta Air Lines, Inc. en détenant déjà 49% depuis 2013 et l'actionnaire historique Richard Branson conservant 20%. Ces accords prévoient des conditions spécifiques de nature à préserver les intérêts d'Air France-KLM en cas de dégradation éventuelle des conditions d'exploitation de la *joint-venture* liées à la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne. L'investissement dans Virgin Atlantic sera effectif en 2019, sous réserve notamment de l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires (notamment de l'Autorité britannique de l'aviation civile et des autorités de la concurrence compétentes le cas échéant). Air France-KLM sera représentée au sein de Virgin Atlantic par trois administrateurs, soit le même nombre d'administrateurs que Delta Air Lines, Inc., et disposera, dans certaines conditions, d'une option de vente relative à sa participation, liée à la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne (*Brexit*), commune avec Delta Air Lines, Inc., dont le prix d'exercice est égal au prix d'acquisition de la participation dans Virgin Atlantic, diminué de 10% ;
- par ailleurs, Air France-KLM et CEA ont intensifié leur coopération commerciale et renforceront leur partenariat dans le cadre de la *joint-venture* existante, par la signature le 27 juillet 2017 d'un contrat de partenariat (*Marketing Agreement*), visant à définir les principes de mise en œuvre de leur coopération renforcée.

En outre, afin de procéder aux augmentations de capital réservées CEA et Delta Air Lines, Inc. ont conclu avec Air France-KLM le 27 juillet 2017 deux contrats de souscription aux termes desquels chacun des investisseurs s'est engagé envers Air France-KLM à souscrire aux augmentations de capital réservées et contenant les engagements suivants :

- des engagements de conservation aux termes desquels CEA et Delta Air Lines, Inc. s'engagent chacun, pendant une période de cinq ans à compter de la date de règlement-livraison (soit le 3 octobre 2017), à ne pas offrir, céder, donner en garantie ou

autrement transférer ou vendre un nombre de 37 527 actions Air France-KLM (tel que ce nombre sera ajusté des éventuels divisions du nominal ou regroupements d'actions de la société), sans l'accord préalable écrit d'Air France-KLM et sous réserve de certaines exceptions décrites dans la note d'opération ayant reçu le visa n°17-441 en date du 17 août 2017, section E.5 ;

- des engagement de maintien de participation (*standstill*) aux termes desquels CEA et Delta Air Lines, Inc. s'engagent chacun, pendant une période de cinq ans à compter de la date de règlement-livraison (soit le 3 octobre 2017), à ne pas procéder, sans l'accord préalable écrit d'Air France-KLM, à l'achat, l'acquisition ou à la souscription de toute action Air France-KLM supplémentaire ou autre instrument donnant accès au capital d'Air France-KLM, directement ou indirectement, qui aurait pour effet de porter les participations respectives de CEA et Delta Air Lines, Inc. au-delà de 10% du capital social d'Air France-KLM, sauf en cas (a) d'annonce par toute personne de son intention d'initier une offre publique (en numéraire, en titres ou mixte) sur les actions d'Air France-KLM, (b) d'annonce par Air France-KLM ou d'une autorité compétente d'un changement de contrôle à venir d'Air France-KLM, où « contrôle » a la signification qui est lui est donnée à l'article L. 233-3 du Code de commerce ou (c) de remplacement d'au moins la majorité des membres du Conseil d'administration, si ce remplacement n'est pas recommandé par le Conseil d'administration ;
- une clause d'agrément aux termes de laquelle CEA et Delta Air Lines, Inc. s'engagent, pour la durée du contrat de souscription, à obtenir l'accord formel du Conseil d'administration pour céder les actions Air France-KLM à toute autre compagnie aérienne. Par ailleurs, à l'expiration de l'engagement de conservation de cinq ans susmentionné, en cas de cession d'actions Air France-KLM des gré à gré à un tiers, CEA et Delta Air Lines, Inc. se sont engagées à proposer en priorité à Air France-KLM d'acquiescer ces actions, aux mêmes conditions de prix.

Le 3 octobre 2017, Eastern Airlines Industry Investment (Luxembourg) Company Limited, filiale à 100% de la société CEA Global Holdings (Hong Kong) Limited, et Delta Air Lines, Inc. ont chacune souscrit à une augmentation de capital en numéraire avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à son profit d'un montant total (prime d'émission incluse) de 375 274 100 euros chacune, pour un prix de souscription de 10 euros par action (prime d'émission incluse).

## 1.4.5 L'actionariat d'Air France - KLM

### Évolution de l'actionariat

| Exercice clos le                      | % du capital       |              | % des droits de votes exerçables |              | % des droits de votes théoriques <sup>(1)</sup> |              |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|----------------------------------|--------------|---|--------------|
|                                       | 31 déc. 2017       | 31 déc. 2016 | 31 déc. 2017                     | 31 déc. 2016 | 31 déc. 2017                                    | 31 déc. 2016 |
| Nombre d'actions et droits de vote    | <b>428 634 035</b> | 300 219 278  | <b>502 115 633</b>               | 371 373 828  | <b>504 378 432</b>                              | 373 606 668  |
| État français                         | <b>14,3</b>        | 17,6         | <b>22,7</b>                      | 27,0         | <b>22,6</b>                                     | 26,9         |
| Delta Air Lines, Inc.                 | <b>8,8</b>         | -            | <b>7,5</b>                       | -            | <b>7,4</b>                                      | -            |
| China Eastern Airlines <sup>(2)</sup> | <b>8,8</b>         | -            | <b>7,5</b>                       | -            | <b>7,4</b>                                      | -            |
| Salariés (FCPE)                       | <b>3,9</b>         | 6,3          | <b>6,6</b>                       | 10,2         | <b>6,6</b>                                      | 10,2         |
| Auto contrôle                         | <b>0,3</b>         | 0,4          | -                                | -            | <b>0,4</b>                                      | 0,6          |
| Autres                                | <b>63,9</b>        | 75,7         | <b>55,7</b>                      | 62,8         | <b>55,6</b>                                     | 75,6         |

(1) Le calcul des droits de vote théoriques prend en compte l'ensemble des droits de vote y compris les droits de vote doubles.

(2) Par l'intermédiaire de Eastern Airlines Industry Investment (Luxembourg) Company Limited.

Suite aux augmentations de capital réservées à Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines intervenues le 3 octobre 2017 et à la conversion des Océanes 2023, intervenue en novembre 2017, le nombre d'actions a augmenté de 128 414 757 en 2017, pour atteindre un total de 428 634 035 actions.

Depuis le 3 avril 2016, en application de la loi, les actionnaires détenant leurs actions au nominatif depuis plus de deux ans bénéficient d'un droit de vote double.

### Répartition de l'actionariat

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

L'analyse du TPI (titres au porteur identifiable) a été effectuée le 31 décembre 2017 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 200 000 actions et actionnaires détenant un minimum de 1 000 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 99,4% du capital a été identifié. Sur la base du TPI au 31 décembre 2017, Air France - KLM est détenue à plus de 50% par des ressortissants des États membres de l'Union Européenne ou des États partis à l'accord sur l'Espace économique européen.

| Exercice clos le  | En nombre d'actions |                    |                    | En % du capital |             |             |
|---|---------------------|--------------------|--------------------|-----------------|-------------|-------------|
|   | 2017                | 2016               | 2015               | 2017            | 2016        | 2015        |
| État français   | <b>61 241 325</b>   | 52 763 693         | 52 763 693         | <b>14,3%</b>    | 17,6%       | 17,6%       |
| Delta Air Lines, Inc.                                     | <b>37 527 410</b>   | -                  | -                  | <b>8,8%</b>     | -           | -           |
| China Eastern Airlines <sup>(1)</sup>                     | <b>37 527 410</b>   | -                  | -                  | <b>8,8%</b>     | -           | -           |
| Salariés (FCPE)   | <b>16 781 090</b>   | 18 981 625         | 19 541 980         | <b>3,9%</b>     | 6,3%        | 6,5%        |
| Auto contrôle   | <b>1 146 376</b>    | 1 149 203          | 4 149 595          | <b>0,3%</b>     | 0,4%        | 1,4%        |
| Actionnaires individuels européens incluant les français  | <b>37 709 132</b>   | 49 654 943         | 34 007 658         | <b>8,8%</b>     | 16,5%       | 11,3%       |
| Institutionnels européens incluant les français           | <b>144 120 460</b>  | 111 236 915        | 144 229 979        | <b>33,6%</b>    | 37,1%       | 48%         |
| Actionnaires individuels et institutionnels non européens | <b>92 580 832</b>   | 66 432 899         | 45 526 373         | <b>21,6%</b>    | 22,1%       | 15,2%       |
| <b>Nombre d'actions total</b>                             | <b>428 634 035</b>  | <b>300 219 278</b> | <b>300 219 278</b> | <b>100%</b>     | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

(1) Par l'intermédiaire de Eastern Airlines Industry Investment (Luxembourg) Company Limited.

Au 31 décembre 2017, Air France - KLM est détenue à hauteur de 63,6% par des résidents européens. Les actionnaires nord-américains détiennent 26,26% du capital.

## Pactes d'actionnaires

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

## Politique de dividende

Au cours des trois derniers exercices, Air France-KLM n'a pas distribué de dividende.

| Exercice    | Résultat net par action (en euros) | Dividende versé (en euros) |
|-------------|------------------------------------|----------------------------|
| 2015        | 0,34                               | -                          |
| 2016        | 2,59                               | -                          |
| <b>2017</b> | <b>(0,81)</b>                      |                            |

### 1.4.6 Un dialogue régulier avec les actionnaires

#### Individuels et les investisseurs

Le groupe Air France-KLM informe le marché mensuellement sur son activité à travers les chiffres du trafic et trimestriellement de l'évolution de ses résultats et de ses orientations stratégiques. L'ensemble de son information réglementée est disponible sur le site internet [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com) en français et en anglais.

#### Relations avec les investisseurs

Le service Relations Investisseurs est à l'écoute des analystes financiers et des investisseurs institutionnels. Au-delà des conférences téléphoniques ou des réunions d'information organisées au moment des résultats, les dirigeants du Groupe partent régulièrement à la rencontre des investisseurs institutionnels et analystes financiers lors de *roadshows* et de conférences en Europe, aux États-Unis et en Asie. Par ailleurs, des Journées Investisseurs sont organisées pour permettre à ceux-ci de rencontrer les dirigeants opérationnels du Groupe.

#### Relations avec les actionnaires individuels

Le service Relations avec les Actionnaires Individuels a une politique active envers les actionnaires individuels. La lettre ACTION'air fait le point sur l'activité du Groupe et ses enjeux. Elle est envoyée par mail et est à disposition sur le site internet en français et en anglais.

Le Groupe participe régulièrement, en partenariat avec la presse économique, à des réunions d'information réservées à ses actionnaires individuels en province. Celles-ci constituent une occasion de faire le point sur la stratégie, les résultats et les problématiques du secteur et de répondre aux préoccupations des actionnaires. Le Groupe est ainsi allé à la rencontre de ses actionnaires en 2017 à Nice et Lyon. Des visites de site sont également organisées pour les membres du club des actionnaires.

Le service Relations Actionnaires, à l'écoute des actionnaires, peut être joint par courrier électronique à l'adresse [mail.actionnaires@airfranceklm.com](mailto:mail.actionnaires@airfranceklm.com).

Enfin, le Comité des actionnaires individuels constitue, depuis 2000, un lieu de travail, de réflexion et de propositions sur la communication d'Air France-KLM en direction des actionnaires individuels. Composé de douze membres, il se réunit plusieurs fois par an dont une fois à l'occasion de la préparation de l'Assemblée générale. Il participe également aux événements majeurs de l'entreprise.

Air France-KLM a reçu en juillet 2017 le Trophée du SBF80 dans le cadre du Grand Prix de l'Assemblée générale 2017 organisé par l'Institut du Capitalisme Responsable. Par ailleurs, en décembre 2017, le magazine Le Revenu a décerné au Groupe, dans le cadre de son travail de communication envers les actionnaires individuels, le Trophée de la meilleure communication numérique du SBF120.

### 1.4.7. Seuils légaux et statutaires de détention

Conformément à la possibilité prévue par l'article L. 233-7 du Code de commerce, l'article 13 des statuts d'Air France-KLM prévoit que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement 0,5% au moins du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM ou un multiple de ce pourcentage est tenue d'en informer Air France-KLM par lettre recommandée avec avis de réception dans un délai de quinze jours à compter du franchissement de ce seuil.

Cette déclaration doit être renouvelée chaque fois qu'un seuil de 0,5% du capital ou des droits de vote est franchi à la hausse ou à la baisse et ce, jusqu'à 50%.

En cas de non-respect de ces obligations d'information et à la demande d'un ou plusieurs actionnaires détenant 0,5% au moins du capital ou des droits de vote, les actions excédant les seuils soumis à déclaration sont privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation.

Tout actionnaire agissant seul ou de concert venant à détenir plus de 5% du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM est tenu d'inscrire ses titres sous la forme nominative dans un délai

statutaire de quinze jours à compter du franchissement de seuil (Assemblée générale extraordinaire du 25 septembre 1998).

Les obligations statutaires ci-dessus ne préjugent pas de l'obligation légale d'informer Air France-KLM au plus tard le quatrième jour de négociation suivant le franchissement des seuils légaux du capital et des droits de vote ainsi que l'AMF au plus tard le cinquième jour de négociation suivant le franchissement des seuils légaux du capital et des droits de vote.

En outre, le dépassement des seuils de 5%, 10%, 15%, 20% et 25% du capital et des droits de vote entraîne l'obligation d'informer Air France-KLM et l'AMF, dans un délai de cinq jours de bourse, des objectifs poursuivis pour les six mois à venir. Cette information se fait dans les conditions et sous les sanctions prévues par l'article L. 233-14 du Code de commerce.

| Actionnaires                          | Date de déclaration | Nombre d'actions | En % du capital | Franchissement à la hausse ou à la baisse |
|---------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------|---|
| État français                         | 15 novembre 2017    | 61 241 325       | 14,29           | H   |
| Delta Air Lines, Inc.                 | 15 novembre 2017    | 37 527 410       | 8,76            | B   |
| China Eastern Airlines <sup>(1)</sup> | 15 novembre 2017    | 37 527 410       | 8,76            | B   |
| Donald Smith                          | 15 novembre 2017    | 16 083 112       | 3,75            | B   |

(1) Par l'intermédiaire de Eastern Airlines Industry Investment (Luxembourg) Company Limited.

### 1.4.8. Identification des actionnaires et dispositions statutaire concernant l'actionariat

#### Identification des titulaires de titres au porteur

Les articles L. 6411-2 à 5 et L. 6411-8 du Code des transports tels que modifiés par la loi 2004-734 du 26 juillet 2004, autorisent les entreprises de transport aérien français cotées en bourse à introduire dans leurs statuts un dispositif leur donnant la possibilité de suivre et de contrôler leur actionariat et également de mettre en demeure certains actionnaires de céder tout ou partie de leurs titres en cas de risque pour leur nationalité. En effet, l'évolution dans le temps de l'actionariat d'une entreprise de transport aérien dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé peut risquer de remettre en cause sa licence d'exploitation de transporteur aérien communautaire, dont le maintien est conditionné par une détention majoritaire du capital et un contrôle effectif par des intérêts communautaires, ou les droits de trafic dont elle bénéficie, en tant que transporteur aérien français, en vertu des accords internationaux bilatéraux conclus par la France avec des États tiers à l'Union Européenne.

#### Suivi de l'actionariat

Les articles 9 et suivants des statuts d'Air France-KLM fixent les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration pourra ou devra décider soit d'abaisser le seuil de mise au nominatif obligatoire de 5% à 10 000 actions, soit d'imposer la forme exclusivement nominative à l'ensemble des actions d'Air France-KLM. Ainsi, lorsque le seuil de 40% du capital ou des droits de vote a été franchi par des actionnaires autres que des actionnaires français, le Conseil d'administration peut décider d'abaisser ce seuil de 5% à 10 000 actions.

Air France-KLM procède à la publication d'un avis informant les actionnaires et le public que des actionnaires autres que des ressortissants français au sens de l'article 14 des statuts détiennent, directement ou indirectement, 45% du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM. S'il apparaît que des actionnaires autres que des ressortissants français au sens de l'article 14 des statuts détiennent durablement, directement ou indirectement plus de 45% du capital ou des droits de vote de la Société, le Conseil doit décider d'imposer la forme exclusivement nominative aux actions de la Société. À la suite de la modification des statuts intervenue en 2014, les ressortissants des États membres de l'Union Européenne et des États parties à l'accord sur l'Espace économique européen sont considérés comme Français.

L'article 10 des statuts d'Air France-KLM définit les informations qui devront être fournies à Air France-KLM par les actionnaires, personnes physiques ou personnes morales, soumis à l'obligation de mise au nominatif de leurs titres. Parmi ces informations, figure celle relative à la nationalité de l'actionnaire. L'article 11 des statuts d'Air France-KLM précise les conditions dans lesquelles le Conseil d'administration pourra exercer son droit d'agréeer les nouveaux actionnaires.

#### Mise en demeure de céder et cession obligatoire des actions

L'article 14 des statuts d'Air France-KLM précise les informations qu'Air France-KLM devra publier et diffuser pour informer le public du franchissement du seuil de 45% du capital ou des droits de vote par des actionnaires autres que les actionnaires français. C'est en effet à partir de ce seuil qu'Air France-KLM sera en droit de mettre en œuvre la procédure de mise en demeure et de cession forcée des titres afin de protéger sa nationalité. Les articles 15 et 16 des statuts d'Air France-KLM sont relatifs respectivement à la mise en demeure de céder et à la cession des titres en infraction conformément au Code de l'aviation civile et au Code des transports. Les modalités de fixation du prix de cession (prix de marché) sont prévues par le Code des transports.



## 1.5 RENSEIGNEMENTS SUR LE MARCHÉ DU TITRE

### 1.5.1 L'action Air France - KLM en bourse

L'action Air France-KLM est cotée à la bourse de Paris et d'Amsterdam (Euronext Paris et Amsterdam) sous le code ISIN FR0000031122. Elle figure dans le CAC Next 20, CAC Large 60, et le SBF 120.

Depuis février 2008, le programme d'ADR (American Deposit Receipt) d'Air France - KLM est sur le marché hors cote OTC Pink Marketplace où il apparaît sous le code AFLYY.

Le code Reuters du titre est AIRF.PA ou AIRF.AS et le code Bloomberg est AF FP.

Conformément à l'article 222-1 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (l'AMF), Air France-KLM SA ayant son siège situé en France, son État membre d'origine, au sens de la Directive 2004/109/CE du 15 décembre 2004 telle que modifiée (la Directive Transparence), est la France et, en conséquence, l'autorité compétente pour le contrôle du respect de ses obligations en matière d'information réglementée est l'AMF.

### 1.5.2 Évolution boursière

Sur l'ensemble de l'année 2017, le cours de l'action a augmenté de 162,7% alors que le CAC 40 a progressé de 9,3%.

|   | 2017               | 2016        | 2015        |
|---|--------------------|-------------|-------------|
| Cours le plus haut ( <i>en euros</i> )                                  | <b>14,65</b>       | 8,84        | 8,5         |
| Cours le plus bas ( <i>en euros</i> )                                   | <b>4,78</b>        | 4,61        | 5,51        |
| Nombre de titres en circulation   | <b>428 634 035</b> | 300 219 278 | 300 219 278 |
| Capitalisation boursière au 31 décembre ( <i>en milliards d'euros</i> ) | <b>5,8</b>         | 1,6         | 2,1         |

## 1.5.3 Transactions sur les titres Air France-KLM sur les 18 derniers mois

### Action Air France-KLM

| Volumes Euronext | Cours extrêmes (en euros) |                           |           |          |             | Montant<br>(en millions d'euros) |
|------------------|---------------------------|---------------------------|-----------|----------|-------------|----------------------------------|
|                  | Jours de bourse           | Cours moyen<br>(en euros) | Plus haut | Plus bas | Volumes     |                                  |
| <b>2016</b>      |                           |                           |           |          |             |                                  |
| Septembre        | 22                        | 4,88                      | 5,25      | 4,61     | 81 242 492  | 415,1                            |
| Octobre          | 21                        | 5,09                      | 5,59      | 4,61     | 80 049 596  | 407,5                            |
| Novembre         | 22                        | 5,37                      | 5,79      | 5,05     | 75 904 354  | 407,6                            |
| Décembre         | 21                        | 5,21                      | 5,54      | 4,90     | 76 828 131  | 400,6                            |
| <b>2017</b>      |                           |                           |           |          |             |                                  |
| Janvier          | 22                        | 5,08                      | 5,37      | 4,87     | 72 976 785  | 387,5                            |
| Février          | 20                        | 5,73                      | 6,84      | 4,78     | 183 628 314 | 1 050,4                          |
| Mars             | 23                        | 7,25                      | 7,72      | 6,65     | 97 074 707  | 701,66                           |
| Avril            | 18                        | 7,44                      | 8,20      | 6,90     | 77 316 997  | 577,87                           |
| Mai              | 22                        | 9,10                      | 10,19     | 7,56     | 116 018 976 | 1 033,34                         |
| Juin             | 22                        | 11,17                     | 12,55     | 10,05    | 84 595 848  | 939,20                           |
| Juillet          | 21                        | 12,52                     | 13,72     | 11,14    | 97 699 239  | 1 215,05                         |
| Août             | 23                        | 12,48                     | 13,11     | 11,41    | 53 237 361  | 660,56                           |
| Septembre        | 21                        | 13,27                     | 13,97     | 12,58    | 68 754 290  | 912,67                           |
| Octobre          | 22                        | 13,34                     | 13,83     | 12,70    | 81 675 460  | 1 086,10                         |
| Novembre         | 22                        | 11,79                     | 14,65     | 10,83    | 107 753 016 | 1 288,15                         |
| Décembre         | 19                        | 12,94                     | 13,74     | 11,78    | 52 555 426  | 670,95                           |
| <b>2018</b>      |                           |                           |           |          |             |                                  |
| Janvier          | 22                        | 13,15                     | 14,51     | 11,97    | 67 298 588  | 887,4                            |
| Février          | 20                        | 10,65                     | 12,84     | 9,64     | 95 821 632  | 1 011,9                          |

Source : NYSE Euronext.

### Obligations Convertibles et/ou Échangeables en Actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) 2,03% 2023

L'OCEANE 2,03% 2023 émise en 2013 a été en partie convertie et en partie remboursée en novembre 2017 : 53 359 937 OCEANE ont été converties les 10 et 15 novembre 2017 et 23 768 OCEANE ont été remboursées le 15 novembre 2017 (pour plus de détails voir Section 1.4.2 Titres donnant accès au capital).

# 2

## ACTIVITÉS

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>2.1</b> | <b>Le marché et l'environnement</b>   | <b>66</b> |
| 2.1.1      | L'environnement économique  | 66        |
| 2.1.2      | Le contexte de l'industrie et la concurrence  | 67        |
| <b>2.2</b> | <b>La stratégie</b>   | <b>70</b> |
| 2.2.1      | Les ambitions du groupe Air France-KLM  | 70        |
| 2.2.2      | Les atouts du groupe Air France-KLM   | 70        |
| 2.2.3      | La stratégie du groupe Air France-KLM   | 71        |
| <b>2.3</b> | <b>L'activité réseaux</b>   | <b>74</b> |
| 2.3.1      | L'activité court et moyen-courrier  | 74        |
| 2.3.2      | L'activité long-courrier  | 75        |
| 2.3.3      | Renforcement des <i>hubs</i>  | 78        |
| 2.3.4      | Accélération des initiatives centrées sur le client<br>pour devenir le numéro un en matière de <i>Customer Intimacy</i> | 80        |
| 2.3.5      | Activité cargo  | 83        |
| 2.3.6      | Partenariats aériens & alliances  | 83        |
| 2.3.7      | L'alliance SkyTeam  | 86        |
| 2.3.8      | Chiffres clés   | 87        |
| <b>2.4</b> | <b>L'activité <i>low-cost</i> (Transavia)</b>   | <b>89</b> |
| <b>2.5</b> | <b>L'activité maintenance</b>   | <b>90</b> |
| 2.5.1      | Environnement   | 90        |
| 2.5.2      | Affirmer la position d'AFI KLM E&M comme leader mondial   | 90        |
| <b>2.6</b> | <b>La flotte</b>  | <b>96</b> |
| 2.6.1      | La flotte du groupe Air France  | 98        |
| 2.6.2      | La flotte du groupe KLM   | 99        |

## 2.1 LE MARCHÉ ET L'ENVIRONNEMENT

### 2.1.1 L'environnement économique

| Croissance du PIB réel<br>(exprimée en pourcentage) | 2016 | 2017<br>(estimations) |
|---|------|-----------------------|
| Monde   | 2,4  | 3,0                   |
| Union Européenne                                    | 1,9  | 2,4                   |
| dont Royaume-Uni                                    | 1,9  | 1,8                   |
| Zone euro   | 1,8  | 2,4                   |
| dont France   | 1,1  | 1,9                   |
| dont Pays-Bas                                       | 2,1  | 3,3                   |
| Amérique du Nord (pays de l'ALENA)                  | 1,6  | 2,3                   |
| Asie-Pacifique                                      | 4,4  | 4,7                   |
| dont Chine  | 6,7  | 6,9                   |
| dont Japon  | 0,9  | 1,8                   |
| Moyen-Orient  | 5,1  | 1,1                   |
| Afrique subsaharienne                               | 0,8  | 2,3                   |
| Amérique latine                                     | -1,3 | 1,2                   |

En 2017, le PIB mondial a progressé de 3,0%, dépassant la croissance de 2016. Les menaces qui pesaient sur l'économie mondiale fin 2016 (aléas politiques en Europe, remontées des taux bancaires, endettement en Chine) se sont dissipées. Le rebond du prix des matières premières n'a pas provoqué d'inflation. La reprise aux États-Unis et dans la zone euro, ainsi que le maintien de l'économie Chinoise ont contribué à cette bonne performance mondiale (*source 1*).

- aux États-Unis, la reprise économique a continué après l'élection présidentielle fin 2016, le chômage est au plus bas depuis 17 ans (4,1% en novembre), l'indice Dow Jones a augmenté de 25% en un an, porté par la confiance des entreprises en anticipation des baisses de charges annoncées (*source 2*);
- dans la Zone euro le chômage est également au plus bas depuis neuf ans (8,7% en novembre) mais les disparités sont importantes (3,6% en Allemagne, 20,5% en Grèce) (*source 3*). Les incertitudes politiques se sont dissipées (France, Pays-Bas, Allemagne) et la confiance des entreprises a augmenté, notamment illustrée par un indice PMI manufacturier à 60,0 en novembre, 2<sup>e</sup> meilleur niveau depuis la création de l'indicateur en 1997 (*source 4*);

- au Royaume-Uni, l'incertitude économique après l'annonce du *Brexit* s'illustre par un ralentissement de la croissance depuis deux ans;
- en Asie, le ralentissement attendu de l'économie chinoise ne s'est pas concrétisé en 2017. La croissance reste ainsi à 7% depuis trois ans. La croissance du Japon atteint 1,8% grâce à l'augmentation des échanges commerciaux et à la relance budgétaire (*source 5*);
- le Brésil et la Russie ont renoué en 2017 avec la croissance après deux années de récession grâce notamment à une hausse du cours des matières premières (*source 5*);
- au Moyen-Orient, le ralentissement de la croissance en 2017 s'explique par la chute des cours du pétrole depuis fin 2015, masquée en 2016 par la forte croissance de l'Iran (*source 6*). La reprise récente des cours du pétrole grâce à l'accord sur la limitation de l'offre, n'a pas permis le retour de la croissance, également impactée par l'annonce de l'introduction d'une TVA en Arabie Saoudite et aux Émirats arabes unis (*source 7*).

#### Prix du pétrole

| Brent<br>(en dollar par baril) | 2016<br>Q1 | 2016<br>Q2 | 2016<br>Q3 | 2016<br>Q4 | 2017<br>Q1 | 2017<br>Q2 | 2017<br>Q3 | 2017<br>Q4 |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Cours en fin de période        | 36,8       | 48,1       | 48,2       | 55,0       | 52,2       | 47,1       | 57,0       | 59,0       |

La majeure partie des pays exportateurs de pétrole ont décidé en novembre 2016 de réduire leur production jusqu'à mi 2017 pour faire remonter le cours du pétrole. En mai 2017, cet accord a été prolongé jusqu'en mars 2018, puis en novembre 2017, il a été de nouveau prolongé jusqu'à fin 2018 à une limite de

1,8 million de barils par jour. Cela a eu l'effet escompté sur l'augmentation des cours, et l'augmentation de la production de gaz de schiste par les États-Unis n'a pas suffi à contrer cet effet (*source 8*).

### Taux de change

| Pour un euro<br>(moyenne) | 2016<br>Q1 | 2016<br>Q2 | 2016<br>Q3 | 2016<br>Q4 | 2017<br>Q1 | 2017<br>Q2 | 2017<br>Q3 | 2017<br>Q4 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| USD                       | 1,10       | 1,13       | 1,12       | 1,08       | 1,06       | 1,10       | 1,17       | 1,18       |
| GBP                       | 0,77       | 0,79       | 0,85       | 0,87       | 0,86       | 0,86       | 0,90       | 0,89       |
| JPY                       | 127        | 122        | 114        | 118        | 121        | 122        | 130        | 133        |
| RUB                       | 82         | 74         | 72         | 68         | 63         | 63         | 69         | 69         |
| BRL                       | 4,3        | 4,0        | 3,6        | 3,6        | 3,3        | 3,5        | 3,7        | 3,9        |

Le dollar s'est affaibli face à l'ensemble des monnaies en 2017 en raison de l'impact de la reprise économique coordonnée dans le reste du monde, et des incertitudes liées à la nouvelle administration américaine. Les augmentations de taux d'intérêt de la Fed depuis fin 2016 n'ont pas suffi à inverser cette tendance (*source 9*).

La Livre Sterling se maintient face à l'euro à son niveau d'après le vote du *Brexit*. La reprise économique en Russie et au Brésil a permis la remontée du Rouble et du Real Brésilien. Le Yen a bénéficié de la faiblesse du dollar (*source 10*).

## 2.1.2 Le contexte de l'industrie et la concurrence

Les compagnies aériennes ont connu en 2017 une bonne année d'un point de vue économique grâce à un trafic soutenu.

### — Europe moyen-courrier

#### Croissance interne

Sur les huit premiers mois de l'année, le segment *low-cost* a été le principal vecteur de croissance en vols à l'intérieur de l'ECAC (European Civil Aviation Conference, 44 pays) avec 595 vols quotidiens supplémentaires, en hausse de 7,1% (*source 11*), principalement porté par les plus grandes compagnies *low-cost* européennes Ryanair et easyJet (*source 12*).

Au 31 décembre 2017, le nombre total de commandes fermes d'avions mono-couloirs de Ryanair, de easyJet, de WizzAir et de Norwegian s'établissait à 775 unités, soit à peine moins que leur flotte en activité de 898 avions (*source 13*).

#### Croissance externe

La faillite de concurrents comme AirBerlin ou Monarch a permis à easyJet (*source 14*) et WizzAir de racheter des actifs sur des aéroports demandés (*source 15*). Les compagnies traditionnelles, souvent par le biais de leurs filiales *low-cost* (Eurowings pour le groupe Lufthansa, Vueling pour le groupe IAG) ont elles aussi été actives dans le rachat d'actifs de Monarch (*source 16*) d'AirBerlin

et une de ses filiales LGW (*source 17*), en attendant de connaître le sort d'Alitalia en 2018 (*source 18*).

### — Low-cost long-courrier

L'année 2017 a été marquée par une forte croissance des compagnies *low-cost* long-courrier. Le segment transatlantique a été le plus impacté, notamment par Norwegian (+115% de capacité transatlantique en saison IATA Hiver 2017 par rapport à Hiver 2016 (*source 13*) et dans une moindre mesure par Level et Wow Air :

- Norwegian a lancé en juin un réseau transatlantique avec six avions monocouloir (B737 Max 8) entre six aéroports d'Irlande, Écosse, Norvège et trois aéroports aux États-Unis. Norwegian a également ouvert de nombreuses lignes en B787 en ouvrant notamment une base à Barcelone vers Los Angeles, New York, Oakland, Fort Lauderdale (*source 19 et 20*);
- Level, filiale *low-cost* long-courrier du groupe IAG, a débuté ses opérations en juin à Barcelone vers Los Angeles, Oakland, Punta Cana et Buenos Aires (*source 21*);
- Wow Air, *low-cost* long-courrier proposant des vols transatlantiques avec correspondances en Islande, a ouvert en 2017 de nouveaux points aux États-Unis (Pittsburgh, Miami, Chicago) et en Europe (Bruxelles, Cork, Tel Aviv) (*source 13*);
- French Blue, rebaptisée French Bee, filiale d'Air Caraïbes, a ouvert en juin la liaison Paris - La Réunion en A330 puis en A350 (*source 13*).

### — Self Connect

En Europe, easyJet et Ryanair ont commencé à proposer des offres de vols en correspondance.

En dehors de ces itinéraires organisés par les compagnies elles-mêmes, il est possible de combiner n'importe quels vols, *low-cost* ou non, grâce à des plateformes comme Kiwi.com qui fournissent un moteur de recherche de « virtual interlining » et une assurance en cas d'aléas sur la correspondance (*source 22*).

### — Compagnies du Golfe

Les Compagnies du Golfe ont vécu une année mouvementée, mais les perspectives restent positives.

Dans un contexte de prix du pétrole bas, l'accroissement de la concurrence, l'impact du terrorisme et les tensions géopolitiques ont pénalisé les trois Compagnies du Golfe en 2017 (*source 23*).

Plus spécifiquement, Qatar Airways a souffert d'un embargo sur l'Émirat depuis le mois de juin, générant de nombreuses annulations de vols, ainsi qu'une augmentation des coûts pour les vols opérés (*source 24*). Etihad a mis fin à sa stratégie d'investissement après de lourdes pertes (Alitalia et AirBerlin) (*source 25 et 26*).

En conséquence, la croissance de ces compagnies a été inhabituellement basse en 2017 pour Emirates (+4% contre +11% sur 2010-2016), en léger repli pour Qatar (+11% contre +14% sur 2010-2016) et même négative pour Etihad (-3% contre +16% sur 2010-2016) (*source 27*).

### — L'année 2017 est marquée par une forte reprise du trafic de fret aérien

La demande internationale, mesurée en tonnes-kilomètres de fret (FTK), a augmenté de 10,5% en 2017 par rapport à 2016. Cette augmentation représente le niveau le plus élevé observé au niveau

industrie depuis les sept dernières années alors qu'elle était en moyenne de 2,3% sur la période 2011-2016. La capacité, mesurée en tonnes-kilomètres offertes (AFTK), a augmenté de 3,9% en 2017.

Toutes les régions ont affiché un niveau de croissance élevé en 2017, l'environnement économique mondial et le dynamisme du commerce international étant favorables à une forte augmentation des échanges internationaux.

Depuis plus de dix ans, la croissance du trafic international est principalement menée par les compagnies aériennes du Moyen-Orient (Emirates et Qatar Airways), mais également par les compagnies aériennes d'Asie (China Southern, All Nippon Airways, Asiana, Air China, Singapore Airlines, Cathay Pacific...), consécutivement à la mise en service de capacités importantes d'avions mixtes passagers/cargo et d'avions tout-cargo. En parallèle, les transporteurs spécialisés dans le fret aérien, que sont Cargolux, Air Bridge Cargo, ou Fedex et UPS pour le transport de fret express, continuent d'afficher une forte expansion de leurs activités. Turkish Airlines affiche également ses ambitions dans l'activité cargo avec la plus forte croissance de trafic parmi les opérateurs (+39%), en lien avec la forte hausse des capacités soutes et tout-cargo qui continuera dans les années à venir.

### Évolution de janvier à novembre — 2017 par rapport à 2016

|                      | Part du trafic total (%-FTK) | Trafic (FTK) | Capacité (AFTK) | Évolution du taux de remplissage (%-pt) | Taux de remplissage |
|----------------------|------------------------------|--------------|-----------------|---|---------------------|
| <b>Marché total</b>  | <b>100,0%</b>                | <b>9,7%</b>  | <b>3,1%</b>     | <b>2,7%</b>                             | <b>45,4%</b>        |
| Afrique              | 1,6%                         | 25,6%        | 10,0%           | 3,1%                                    | 25,1%               |
| Asie-Pacifique       | 37,4%                        | 8,6%         | 1,6%            | 3,6%                                    | 56,1%               |
| Europe               | 23,6%                        | 12,7%        | 5,8%            | 2,8%                                    | 46,4%               |
| Amérique Latine      | 2,8%                         | 6,3%         | 5,1%            | 0,4%                                    | 33,4%               |
| Moyen-Orient         | 13,9%                        | 8,3%         | 2,4%            | 2,4%                                    | 44,9%               |
| Amérique du Nord     | 20,8%                        | 8,3%         | 1,6%            | 2,3%                                    | 26,5%               |
| <b>International</b> | <b>86,7%</b>                 | <b>10,5%</b> | <b>3,9%</b>     | <b>2,9%</b>                             | <b>49,2%</b>        |
| Afrique              | 1,6%                         | 26,1%        | 10,5%           | 3,2%                                    | 25,6%               |
| Asie-Pacifique       | 33,2%                        | 9,3%         | 3,2%            | 3,4%                                    | 60,2%               |
| Europe               | 23,0%                        | 12,7%        | 5,5%            | 3,1%                                    | 48,1%               |
| Amérique Latine      | 2,4%                         | 6,5%         | 4,7%            | 0,7%                                    | 38,7%               |
| Moyen-Orient         | 13,8%                        | 8,3%         | 3,4%            | 2,0%                                    | 45,0%               |
| Amérique du Nord     | 12,7%                        | 10,8%        | 1,8%            | 3,5%                                    | 42,6%               |

Sources 28, 29, 30, 31.

## Sources

1) <http://www.coe-rexecode.fr/public/Analyses-et-previsions/Perspectives-economiques-et-Bilan-de-l-annee/Bilan-de-l-annee/Bilan-de-l-annee-2017-les-nuages-se-sont-dissipes>; 2) Le Figaro, novembre 2017, <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2017/11/03/97002-20171103FILWWW00166-usa-le-taux-de-chomage-tombe-a-41.php>; 3) Le Figaro, janvier 2018, <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2018/01/09/20002-20180109ARTFIG00300-zone-euro-le-chomage-au-plus-bas.php>; 4) <https://www.cnbc.com/2017/11/23/euro-zone-businesses-roar-towards-year-end-pmi.html>; 5) La Tribune, janvier 2018, <https://www.latribune.fr/economie/international/economie-mondiale-la-reprise-est-elle-durable-764503.html>; 6) Le Point, juillet 2017, <http://www.lepoint.fr/economie/croissance-economique-ralentie-au-moyen-orient-24-07-2017-2145286-28.php>; 7) Les Echos, décembre 2017, <https://www.lesechos.fr/monde/afrique-moyen-orient/0301050575187-fragilises-budgetairement-les-pays-du-golfe-adoptent-la-tva-2141255.php>; 8) CNBC, novembre 2017, <https://www.cnbc.com/2017/11/30/opec-and-russia-reportedly-agree-to-extend-oil-cut-to-end-of-2018.html>; 9) CNBC, décembre 2017, <https://www.cnbc.com/2017/12/29/dollar-could-follow-2017-with-another-weak-year.html>; 10) L'Opinion, janvier 2018, <https://www.lopinion.fr/edition/economie/2017-l-annee-l-euro-a-grimpe-14-140789>; 11) Eurocontrol p22 prévisions septembre 2017, <http://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/official-documents/forecasts/seven-year-flights-service-units-forecast-2017-2023-Sep2017.pdf>; 12) OAG; 13) Ascend fleet data - FlightGlobal; 14) Le Figaro, décembre 2017, <http://www.lefigaro.fr/societes/2017/12/18/20005-20171218ARTFIG00130-easyjet-confirme-la-reprise-de-25-avions-d-air-berlin.php>; 15) The Telegraph, novembre 2017, <http://www.telegraph.co.uk/business/2017/11/29/wizz-secures-last-monarchs-landing-slots-sweeping-luton-haul/>; 16) Independent : <http://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/british-airways-gatwick-monarch-luton-slots-easyjet-norwegian-a8079261.html>; 17) Reuters, décembre 2017, <https://uk.reuters.com/article/uk-air-berlin-m-a-lufthansa/lufthansa-says-33-planes-to-move-to-eurowings-after-lgw-deal-approved-idUKKBNIEF1SN>; 18) Corriere della sera, janvier 2018, <http://www.corriere.it/economia/18-gennaio-16/alitalia-piu-tempo-il-partner-governo-serve-un-offerta-solida-04a46f92-fa35-11e7-b7a0-515b75eef21a.shtml>; 19) Air Journal, juin 2017, <http://www.air-journal.fr/2017-06-30-norwegian-recoit-deux-737-max-8-sinteresse-au-mom-5184133.html>; 20) Air journal, juin 2017, <http://www.air-journal.fr/2017-06-06-norwegian-lance-les-vols-transatlantiques-a-barcelone-5182662.html>; 21) Air Journal, juin 2017, <http://www.air-journal.fr/2017-06-01-low-cost-long-courrier-level-decolle-a-barcelone-5182403.html>; 22) Reuters, mai 2017, <https://www.reuters.com/article/us-cee-summit-kiwi-com/kiwi-com-in-talks-to-raise-funds-for-next-leg-of-travel-idUSKBN18J2DF>; 23) Financial Times, septembre 2017, <https://www.ft.com/content/c8334df6-8da8-11e7-a352-e46f43c5825d>; 24) L'écho touristique, juin 2017, <https://www.lechotouristique.com/article/avec-l-embargo-qatar-airways-se-bat-pour-sa-survie.90306>; 25) Bloomberg, Mai 2017, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-02/alitalia-starts-bankruptcy-proceedings-after-turnaround-fails>; 26) Reuters, Août 2017, <https://www.reuters.com/article/us-air-berlin-lufthansa/air-berlin-files-for-insolvency-after-etihad-withdraws-support-idUSKCN1AV14E>; 27) OAG snapshot :180119 - OAG GCC ask extract»; 28) IATA - Air Freight Market Analysis - November 2017; 29) <https://www.markiteconomics.com/Survey/PressRelease.mvc/80938f80eb214ddb214ddb214ddb214ddb214ddbaa6735167e8fabb9>; 30) JP Morgan; 31) IATA World Air Transport Statistics & Monthly Service Statistics <http://www.iata.org/publications/store/Pages/world-air-transport-statistics.aspx>

## 2.2 LA STRATÉGIE

### 2.2.1 Les ambitions du groupe Air France-KLM

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

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

### 2.2.2 Les atouts du groupe Air France-KLM

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

Le groupe Air France-KLM dispose du réseau le plus étendu entre l'Europe et le reste du monde. En incluant les vols opérés par Delta Air Lines, Inc. dans le cadre de la *joint-venture* transatlantique et ceux opérés par China Eastern Airlines, Air France et KLM ont desservi 134 destinations long-courrier dans le monde, dont 41 en Afrique, 26 en Amérique du Nord, 22 en Asie-Pacifique, douze dans les Caraïbes, trois dans l'Océan indien, quatorze en Amérique latine, seize au Moyen-Orient.

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

#### Des *hubs* coordonnés

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

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

L'efficacité des *hubs* dépend largement de la qualité des infrastructures aéroportuaires : nombre de pistes utilisables simultanément, fluidité de la circulation et facilité de correspondance entre les terminaux. Le Groupe porte une attention particulière à l'excellence de ses opérations.

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

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

La stratégie de portefeuille de marques a été renforcée ces dernières années ; la marque *low-cost* Transavia, déjà principale *low-cost* aux Pays-Bas, est devenue – grâce à un fort développement en France au cours des dernières années – la première compagnie *low-cost* à Paris-Orly. Au global, Transavia offre désormais un large éventail de plus de 100 destinations. Transavia France a célébré cette année ses dix ans d'existence et a enregistré en 2017 un trafic d'environ 6 millions de passagers.

Joon, la nouvelle compagnie du groupe Air France a effectué son premier vol le 1<sup>er</sup> décembre 2017. Cette nouvelle compagnie vise à répondre aux attentes des nouvelles générations de voyageurs, en leur offrant une expérience de voyage personnalisée et sur-mesure.

Le programme de fidélité « Flying Blue » établit un trait d'union entre l'ensemble de ces marques, les *miles* « Flying Blue » étant utilisables sur les vols Air France ou KLM, ainsi que sur les vols Transavia et Joon.

#### Un portefeuille de clients équilibré

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

Dans l'activité traditionnelle de compagnie de réseau (marques Air France et KLM), environ 40% des passagers voyagent pour des raisons professionnelles et 60% pour des raisons personnelles. Le Groupe bénéficie également d'une répartition équilibrée entre passagers en correspondance et passagers de point-à-point. Plus de 45% des passagers sont en correspondance chez Air France, et 65% chez KLM. De plus, près de 55% du chiffre d'affaires est réalisé par des clients fidélisés (membres du programme « Flying Blue » ou dont l'entreprise a un contrat avec le Groupe). Le positionnement de Joon a pour ambition d'augmenter la pénétration d'Air France sur la cible 18-35 ans.

L'accélération du développement de Transavia, qui a transporté près de 14,8 millions de passagers en 2017, contre 13,3 millions en 2016, permet au Groupe de compléter son portefeuille de produits pour devenir la compagnie *low-cost* préférée des clients.



## 2.2.3 La stratégie du groupe Air France-KLM

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

### — Reprendre l'offensive

Air France-KLM prévoit une croissance profitable de l'activité long-courrier de l'ordre de 2 à 3% par an jusqu'en 2020, en s'appuyant sur plusieurs leviers. Sur le plan des recettes le Groupe poursuit sa politique d'alliances et d'intégration commerciale avec ses partenaires, tout en investissant dans ses outils actuels. Sur le plan des coûts, les actions engagées pour améliorer la compétitivité d'Air France et de KLM sont poursuivies. Air France a en particulier réalisé en 2017 le lancement d'un outil complémentaire - une nouvelle compagnie aérienne - adapté aux situations d'hyper concurrence et positionné sur des lignes structurellement déficitaires ou fermées au cours des dernières années.

### — Joon, une nouvelle compagnie aérienne aux côtés d'Air France, compétitive, innovante et porteuse de croissance pour le hub de Paris-Charles de Gaulle à destination de l'Europe et du reste du monde.

Cette compagnie centrée sur les marchés hyper-compétitifs permet au Groupe de se développer sur de nouvelles lignes, d'ouvrir à nouveau des lignes fermées car non rentables, et de conserver au sein du Groupe des lignes menacées. Cette nouvelle compagnie propose une offre simple, moderne et innovante, dont le positionnement n'est pas *low-cost*. Elle propose à ses clients des destinations business et loisirs, avec des standards comparables à ceux d'Air France en termes de qualité de produit et de professionnalisme des équipes.

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

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

### — Approfondir les alliances

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

Le Groupe travaille ainsi au renforcement de sa *joint-venture* transatlantique avec ses différents partenaires et ceux de Delta Air Lines, Inc., en Europe et en Amérique du Nord. Air France, KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin se sont entendues pour créer une nouvelle *joint-venture* transatlantique. Cette nouvelle *joint-venture* permettra aux compagnies en question de proposer à sa mise en œuvre prévue en 2019 une offre intégrée sur le marché transatlantique avec une part de marché de l'ordre de 25% contre 21% pour IAG/American Airlines et 27% pour Lufthansa/United et ses partenaires de STAR Alliance. Dans ce contexte, Air France-KLM entrera également au capital de Virgin Atlantic à hauteur de 31%, Delta Air Lines, Inc. en détenant déjà 49% depuis 2013 et l'actionnaire historique Richard Branson conservant 20%.

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

Nos partenariats avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines ont été étoffés par l'entrée au capital d'Air France-KLM de ces deux compagnies étrangères au travers d'une augmentation de capital réservée approuvée en juillet 2017 et effective en octobre 2017. Suite à l'augmentation du nombre d'actions résultant de la conversion des OCEANes, ces deux compagnies possèdent désormais chacune 8,76% du capital du Groupe.

En Inde, Air France-KLM a poursuivi le renforcement de son partenariat avec Jet Airways, première compagnie aérienne privée indienne sur le marché intercontinental. Ainsi, l'accord de *code share* de 2016 qui lie le Groupe et la compagnie indienne a été étendu pour une meilleure desserte des villes indiennes, et une meilleure connectivité vers l'Europe et l'Amérique du Nord en novembre 2017. Ce nouvel accord permet un développement conjoint des activités entre l'Europe et l'Inde.

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

### — Développer les marchés point-à-point au départ des marchés domestiques français et néerlandais

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

Transavia, la compagnie *low-cost* du Groupe, a comme priorité de se développer sur ses marchés naturels français et néerlandais. En France, Transavia se renforce sur certaines routes européennes, au départ d'Orly et de la province.

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

### — Renforcer la croissance de l'activité maintenance

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

### — Enrichir la Relation Client pour créer davantage de valeur

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

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

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

L'amélioration de la Relation Client passe également par l'innovation dans le domaine de la distribution ; Air France-KLM souhaite tirer partie des nouveaux outils de distribution pour établir une plus grande proximité avec ses clients et proposer des offres adaptées, tout en réduisant les coûts. En 2017, Air France-KLM a atteint le niveau 3 de certification IATA pour son nouveau système de distribution NDC (New Distribution Capabilities).

### — Renforcer la Performance Opérationnelle et la compétitivité

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

### — Gagner en performance et en connectivité pour les hubs

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

Le *hub* de Paris-Charles de Gaulle a été redynamisé par le lancement de la nouvelle compagnie « Joon » sur le réseau moyen-courrier, avec une offre simple, moderne et innovante.

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

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

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

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

Au travers d'une démarche d'accroissement de l'utilisation des avions, déjà engagée au sein de KLM au travers du programme OpX ainsi qu'au sein d'Air France, ce processus d'optimisation des actifs se traduit également par la recherche d'économies des coûts de propriété et de location de la flotte du Groupe. (cf. rubrique *Activités* page 77).

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

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

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

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

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

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

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

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

La mise en œuvre du projet « Trust Together » vise à permettre de garantir la flexibilité financière du Groupe. Air France-KLM poursuivra ses efforts d'amélioration de sa compétitivité, en confirmant les objectifs de compétitivité de « Perform 2020 » et en améliorant le coût d'utilisation et de financement de sa flotte.

Le Groupe applique une stricte discipline des dépenses d'investissement, en visant chaque année un *free cash-flow* positif avant acquisitions et cessions de filiales. Pour la période 2017-2020, le niveau d'investissement prévu est entre 2,0 et 2,5 milliards d'euros par an. La maîtrise du ratio d'endettement restera la priorité.

## 2.3 L'ACTIVITÉ RÉSEAUX

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

L'année 2017 est marquée par une reprise de l'offensive et de la croissance. Avec 99 millions de passagers transportés, Air France-KLM confirme sa position de leader en Europe en termes de trafic. Cette réalisation accompagne les avancées stratégiques, comme la construction du premier réseau mondial d'alliances avec la création de *joint-ventures* sur l'Atlantique nord avec Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic, et en Asie avec China Eastern Airlines, Jet Airways et Vietnam Airlines. L'année 2017 a permis la concrétisation de projets majeurs dans le cadre de «Trust Together» comme par exemple, le lancement réussi de Joon, la personnalisation de l'expérience client et l'accélération des développements digitaux.

Les ambitions de «Trust Together» s'incarnent concrètement dans des décisions d'investissements qui ont été prises en 2017, comme l'installation de la connectivité sur tous les avions du Groupe, ou encore la poursuite des programmes de rénovation des cabines sur les A330, B777 et A380, mais aussi dans la réalisation de certains projets comme le nouveau salon du T2G ou plus récemment celui du hall L du T2E à Roissy.

### 2.3.1 L'activité court et moyen-courrier

#### Un réseau enrichi de nouvelles liaisons

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

- sur le réseau court-courrier français, HOP! Air France relie les régions françaises entre elles avec la desserte quotidienne de 36 aéroports. En complément, le produit Navette répond plus spécifiquement aux besoins des clients voyageant pour motif «affaires» avec la desserte de cinq villes depuis et vers Orly (Marseille, Toulouse, Nice et Bordeaux et Montpellier) ;
- la nouvelle compagnie Joon renforce le réseau en offrant de nouvelles destinations à partir du *hub* Paris-CDG. Les opérations de Joon ont démarré le 1<sup>er</sup> décembre 2017 sur des destinations moyen-courriers : Berlin, Barcelone, Lisbonne et Porto. Dès fin mars 2018, Joon opérera vers de nouvelles destinations moyen-courriers en plus de celles citées : Rome (sept vols par jour), Naples (deux vols par jour), Oslo (deux vols par jour sur quatre jours hebdomadaires), Istanbul (un vol par jour) ;
- le réseau moyen-courrier est construit autour des *hubs* de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol, offrant de multiples opportunités de correspondance en Europe. Il propose un programme de vols attractif accompagné d'une nouvelle offre tarifaire adaptée aux besoins de tous les voyageurs, grâce aux trois tarifs disponibles quel que soit le moment de l'achat du billet

(Light, le voyage le plus simple, Standard le plus économique et Flex le plus flexible). Cette nouvelle offre est disponible sur l'ensemble du réseau Europe pour Air France et KLM, après plusieurs années de restructuration, ayant permis un redressement significatif des résultats.

Pour le programme été 2017, le Groupe a proposé 25 nouvelles liaisons sur le réseau court et moyen-courrier ;

- cinq destinations au départ de Paris-Charles de Gaulle opérées par Air France : Agadir et Marrakech (Maroc), Milan-Malpensa (Italie), Palma de Majorque (Espagne) et Porto (Portugal),
- dix destinations au départ d'Amsterdam-Schiphol opérées par KLM : Cagliari et Catane (Italie), Dublin (Irlande), Milan-Malpensa (Italie), Gdansk (Pologne), Graz (Autriche), Londres-City Airport (Royaume-Uni), Malaga (Espagne), Porto (Portugal), et Split (Croatie),
- dix destinations au départ de régions françaises opérées par HOP! Air France, notamment vers Athènes, Ibiza, Tel Aviv.

Pour le programme hiver 2017-2018, sur son réseau moyen- et court-courrier, le Groupe a augmenté son offre de 5,5% :

- au départ de Paris-Charles de Gaulle, Air France a desservi trois nouvelles liaisons hivernales : Marrakech (Maroc), Palma de Majorque (Espagne) et Porto (Portugal) dans la continuation de la saison été.

Au départ d'Amsterdam-Schiphol, KLM a poursuivi, en continuation de la saison été, la desserte de Catane (Italie), Gdansk (Pologne), Graz (Autriche), Londres-City (Angleterre), Malaga (Espagne) et Porto (Portugal) et a augmenté les fréquences de vol vers Athènes (Grèce), Aalborg (Danemark), Dublin (Irlande), Helsinki (Finlande), Göteborg (Suède), Luxembourg (Luxembourg), Nuremberg (Allemagne), Rome (Italie) et Stuttgart (Allemagne).

Depuis les régions françaises, HOP! Air France a accentué le développement de son réseau avec sept nouvelles lignes :

- vers l'Allemagne : Nantes – Hambourg et Bordeaux –Düsseldorf grâce à trois vols hebdomadaires,
- vers l'Algérie : Montpellier – Alger grâce à deux vols hebdomadaires,
- vers les régions françaises : Strasbourg – Rennes et Caen – Toulouse grâce à quatre vols hebdomadaires ainsi que Lyon – Rouen et Lyon – Nuremberg en continuation de la saison été.

Dans un contexte où les *low-cost* poursuivent leur croissance, le Groupe montre sa capacité à s'adapter aux évolutions de tendance et à saisir les opportunités. Une approche « *Test & learn* » est mise en place, permettant d'ouvrir à la fois des destinations desservies toute l'année mais aussi des destinations saisonnières. Ce réseau élargi a créé de nouvelles opportunités de croissance et de profits.

## Flotte et montée en gamme du produit

2017 aura marqué la fin du déploiement des nouvelles cabines de voyage.

Depuis mai 2017, l'ensemble de la flotte moyen-courrier est équipée des cabines Smart (excepté les A318). Ces avions sont progressivement équipés des nouvelles prises USB High Power permettant aux clients de recharger leurs appareils mobiles. La fin du déploiement sur les A318 est prévu pour fin 2018.

Conformément à la stratégie, KLM s'est engagée à investir massivement dans sa flotte pendant plusieurs années afin de procéder au retrait progressif de ses anciens appareils, de déployer des appareils plus modernes et d'améliorer l'expérience client.

KLM a poursuivi la densification de sa flotte. Ce processus vise à retirer douze sièges par A330-200 en *World Business Class* pour ajouter 37 sièges en classe économique, et à ajouter quatre sièges au B777-200. Il contribue ainsi à réduire les coûts unitaires. En 2018, KLM continuera à équiper ses A330-200 et ses B777-200 d'une connexion Wi-Fi.

## Innovation et nouvelle offre

L'année 2017 marque également le lancement de la nouvelle compagnie du groupe Air France. Joon est le voyage nouvelle génération par Air France.

Elle incarne le renouvellement de l'offre.

Joon s'adresse à tous, pour des voyages sur-mesure, avec un esprit *start-up*, une offre légèrement décalée, un véritable laboratoire d'innovations.

À bord, les clients ont accès à une offre de restauration large et variée. Tout d'abord, les indispensables – café bio, thé, jus d'orange et eau – sont gratuits pour tous.

En cabine *Business*, une offre de restauration gourmande et gratuite similaire à celle d'Air France.

En *Economy* : en plus de l'offre de boissons gratuite, une sélection de produits particulièrement gourmands et originaux disponibles à l'achat. Pour la plupart, bio, issues du commerce équitable ou d'entreprises françaises. Joon est une marque engagée. La carte sera renouvelée trois fois par an, pour toujours surprendre les clients, particulièrement ceux qui voyagent souvent : smoothies, boissons detox, bière de fabrication artisanale, tapas à partager, offre adaptée aux enfants...

## 2.3.2 L'activité long-courrier

### Un redéploiement des capacités vers les zones en croissance

Sur le long-courrier, le Groupe a maintenu en 2017 une stratégie de croissance modérée et rentable. Dans un environnement plutôt favorable, le Groupe s'est appuyé sur son réseau équilibré pour redéployer ses capacités vers les zones en croissance, en ouvrant aussi de nouvelles destinations.

Sur son réseau long-courrier, pour la saison été 2017, Air France-KLM a desservi neuf nouvelles liaisons, puis pendant la saison hiver 2017-2018, Air France-KLM a lancé dix nouvelles liaisons.

### Évolution des capacités par zones géographiques

#### Amérique du Nord : renforcement de l'offre vers les États-Unis et le Mexique

Pour la saison été 2017, KLM a lancé la liaison Amsterdam-Schiphol – Minneapolis (États-Unis) trois fois par semaine, en complément d'un vol quotidien opéré par Air France au départ de Paris-Charles de Gaulle et de trois fréquences quotidiennes opérées par Delta Air Lines, Inc. entre Amsterdam-Schiphol et Minneapolis.

Air France a renforcé la liaison Paris-Charles de Gaulle – New York-JFK en opérant quotidiennement un deuxième A380. Au total, Air France-KLM propose avec Alitalia et Delta Air Lines, Inc., engagés dans la *joint-venture* transatlantique, 77 vols hebdomadaires au départ de Paris et d'Amsterdam à destination de New York-JFK.

Pour la saison hiver 2017-2018, aux États-Unis, Air France a repris les liaisons opérées par Delta Air Lines, Inc. entre Paris-Charles de Gaulle et Chicago-O'Hare en A330 jusqu'à cinq fois par semaine. Sur la ligne Paris-Charles de Gaulle – San Francisco, un B777, équipé des cabines *La Première* effectue une liaison quotidienne, et ce toute l'année. Vers Boston, le B787 est déployé quotidiennement. Enfin, au départ de Point-à-Pitre, Air France a proposé deux fréquences hebdomadaires effectuées en A320 vers Atlanta, *hub* de Delta Air Lines, Inc.. KLM a poursuivi la desserte de Minneapolis au départ d'Amsterdam-Schiphol, avec trois fréquences hebdomadaires. La liaison est effectuée en B787. Cette offre est complémentaire aux deux fréquences hebdomadaires proposées par Delta Air Lines, Inc.. KLM a proposé la desserte de Miami jusqu'à la fin de la saison hiver 2017-2018.

Au Canada, les clients ont bénéficié du B787 sur la liaison Paris-Charles de Gaulle – Toronto avec Air France et Amsterdam-Schiphol – Calgary avec KLM.

Au Mexique, Air France a poursuivi son développement au départ de son *hub*. Vers Mexico City, la capacité d'offre de sièges a été significativement augmentée avec un vol quotidien en A380, en continuation de la saison été. Vers Cancun, une fréquence a été ajoutée en B777, soit cinq vols hebdomadaires.

### Amérique centrale, du Sud et Caraïbes : forte croissance vers Cuba

Pour la saison été 2017, à Cuba, Air France-KLM a accompagné la forte croissance du marché en proposant 18 vols par semaine à destination de La Havane ; onze fréquences hebdomadaires opérées par Air France au départ de Paris-Charles de Gaulle et à partir d'Amsterdam-Schiphol (sept fréquences hebdomadaires opérées par KLM).

En Colombie, KLM a suspendu sa liaison vers Cali et propose Carthagène comme nouvelle destination au départ d'Amsterdam-Schiphol, en continuation d'Amsterdam-Schiphol – Bogota.

KLM a poursuivi la desserte de Saint-Martin grâce à trois vols directs hebdomadaires en remplacement de la liaison Saint-Martin – Curaçao – Amsterdam-Schiphol.

Pour la saison hiver 2017-2018, au Costa Rica, Air France a augmenté son offre vers San José avec un vol supplémentaire, soit trois liaisons hebdomadaires pour la saison hiver. KLM a inauguré la nouvelle destination de San José au départ de son *hub* d'Amsterdam-Schiphol avec deux fréquences hebdomadaires effectuée en B787.

Au Brésil, le Groupe a répondu à la forte demande du marché brésilien. Air France et KLM ont augmenté leur offre de capacité vers Sao Paulo, en proposant respectivement jusqu'à quatorze et sept fréquences hebdomadaires.

Au Panama, les deux compagnies ont proposé de rejoindre Panama City avec sept fréquences hebdomadaires, notamment en B787.

En Argentine, KLM a augmenté son offre vers Buenos Aires et Santiago du Chili avec une fréquence supplémentaire. Air France a suspendu la desserte de Montevideo en continuation de Buenos Aires afin d'augmenter l'offre quotidienne vers la capitale argentine.

Vers les Caraïbes, KLM a répondu à la forte demande en proposant des vols supplémentaires vers Curaçao de décembre 2017 à février 2018.

### Moyen-Orient et Inde : croissance vers l'Iran

Profitant de l'essor du marché iranien, le Groupe a continué de proposer sept vols hebdomadaires à destination de Téhéran : quatre fréquences hebdomadaires proposées par KLM au départ d'Amsterdam-Schiphol et trois fréquences hebdomadaires opérées par Air France depuis Paris-Charles de Gaulle.

Air France-KLM a adapté ses capacités en Égypte en suspendant la liaison Amsterdam-Schiphol – Le Caire, tout en maintenant une présence forte sur ce marché avec le déploiement du premier B787 d'Air France.

KLM a ajusté son programme de vol à destination du Moyen-Orient avec la suspension de la desserte de Doha (Qatar). En remplacement, KLM a augmenté son offre de vol à destination de Bahreïn grâce à six fréquences hebdomadaires. Muscat (Oman) est désormais opéré en continuation de Dammam (Arabie Saoudite), permettant une meilleure connectivité au *hub* du Groupe à Amsterdam-Schiphol.

Pour le programme hiver 2017-2018, en Inde, le groupe Air France-KLM a bénéficié de la coopération commerciale entreprise avec son partenaire Jet Airways, grâce à une meilleure connexion vers Chennai au départ de Paris et vers Bangalore au départ d'Amsterdam. Ces deux nouvelles routes effectuées en partage de codes permettent à Delta Air Lines, Inc. et Air France-KLM de bénéficier d'un réseau renforcé sur l'Atlantique nord et de proposer aux clients un service continu et amélioré. Air France a proposé de rejoindre Bangalore quotidiennement en B777 équipé des toutes dernières cabines de voyage. Enfin, KLM a renforcé sa position dans la région en inaugurant sa nouvelle liaison Amsterdam-Schiphol – Mumbai proposée trois fois par semaine et en ajoutant un vol supplémentaire, soit trois fréquences hebdomadaires au total effectuées en B787, vers Colombo.

### Asie : consolider la position du Groupe

KLM a desservi durant toute la saison été 2017, Kuala Lumpur (Malaisie) à raison trois vols hebdomadaires supplémentaires. Ces vols sont opérés en complément de la liaison quotidienne Amsterdam-Schiphol – Kuala Lumpur – Djakarta (Indonésie).

En Grande Chine, les passagers de/vers Hong-Kong ont bénéficié quotidiennement des toutes dernières cabines de voyage long-courrier à bord des B777-300 d'Air France au départ de Paris-Charles de Gaulle, et ce durant toute la saison été 2017.

KLM et China Eastern Airlines ont renforcé leur coopération en proposant un vol direct opéré par China Eastern Airlines entre Taipei et Amsterdam-Schiphol, en continuation de la saison hiver 2016-17. Grâce à un accord de partage de capacité, KLM a été en mesure de proposer à ses clients onze vols hebdomadaires.

Avec le programme hiver 2017-2018, les passagers de/vers Hong Kong ont bénéficié quotidiennement des toutes dernières cabines de voyage d'Air France à bord de son B777, en continuation de la saison été 2017. KLM a augmenté son offre de sièges kilomètres offerts de 9% vers Beijing, Shanghai et Hong Kong en Chine ainsi que Séoul en Corée du Sud.

Au Japon, Air France a renforcé son offre avec un vol supplémentaire vers Tokyo-Haneda et une offre de sièges en augmentation de 29% vers Tokyo-Narita. KLM propose une fréquence supplémentaire vers Osaka avec six liaisons hebdomadaires.

Vers la Thaïlande, les clients ont bénéficié quotidiennement davantage de sièges en cabine *Business* à bord des vols opérés par Air France.

### Afrique et Océan indien : renforcer l'offre de destinations vers un marché en pleine croissance

KLM a relié trois fois par semaine Amsterdam-Schiphol à Freetown (Sierra Leone) et Monrovia (Libéria). La desserte de Freetown est proposée en complément de l'offre d'Air France. Monrovia a constitué la nouvelle destination pour le Groupe.

En Afrique du Sud, Air France a prolongé la desserte du Cap, auparavant opérée uniquement l'hiver.

Au Ghana, Air France a proposé la desserte d'Accra, à raison de trois vols hebdomadaires au départ de Paris-Charles de Gaulle. Cette nouvelle offre est complémentaire à celle de KLM opérée au départ d'Amsterdam-Schiphol, portant ainsi l'offre du Groupe à dix vols hebdomadaires. Cette nouvelle liaison offre une connectivité optimisée pour les clients en correspondance depuis et vers l'Amérique du Nord et l'Europe.

Enfin, en continuité de l'hiver, KLM a relié trois fois par semaine Amsterdam-Schiphol à Windhoek (Namibie), en continuation de Luanda (Angola).

Pour le programme hiver 2017-2018, en Afrique de l'Ouest, Air France a proposé trois vols hebdomadaires vers Accra (Ghana), une liaison quotidienne entre Bamako et Abidjan effectuées en B787 et une liaison directe vers Ouagadougou grâce à cinq fréquences hebdomadaires.

En Angola et au Congo, la liaison Paris-Charles de Gaulle - Luanda - Kinshasa d'Air France a été remplacée par des liaisons directes au départ de Paris-Charles de Gaulle avec respectivement trois vols hebdomadaires en continuation de la saison été 2017.

Au Nigeria, Air France a adapté son programme de vols pour la saison hiver avec un vol quotidien vers Lagos et quatre fréquences hebdomadaires vers Abuja-Port Harcourt.

En Liberia et en Sierra Leone, KLM a poursuivi la desserte de Monrovia et de Freetown avec trois fréquences hebdomadaires.

En Afrique du Sud, Air France a augmenté ses fréquences de vol vers Le Cap de trois à cinq vols hebdomadaires. Johannesburg sera desservie en A380.

Vers l'Océan indien, le Groupe a répondu à la forte demande des voyageurs en tourisme et a proposé deux nouvelles destinations. Air France a desservi Malé (Maldives) grâce à deux vols hebdomadaires. KLM a inauguré la liaison Amsterdam-Schiphol - Maurice proposée en B787 à raison de trois vols hebdomadaires. Air France propose en complément onze fréquences hebdomadaires en haute saison vers Maurice, en plus de celles opérées par Air Mauritius dans le cadre de la *joint-venture*.

### Renouvellement de la flotte & montée en gamme du produit

Chez Air France, 44 Boeing sont équipés des cabines BEST (25 B777-200 et 19 B777 300) avec en cabine *Business*, le siège Cirrus de Zodiac installé en « quatre de front », totalement plat, qui permet un accès à l'allée pour chaque client. En *Economy*, le siège Z300 de Zodiac intègre un écran de divertissement à bord Panasonic de onze pouces qui permet de profiter pleinement de l'offre de vidéo. En Première, sur les B777-300, les quatre suites sont aujourd'hui plébiscitées par nos clients.

Les cinq B787 qui ont rejoint la flotte en 2017 sont arrivés déjà équipés de ces cabines *Best*, avec notamment un tout nouveau fauteuil en *Premium Economy* qui offre plus d'espace et plus de confort (une assise élargie de 2,5 cm, une inclinaison du siège à 130°,....).

Air France va maintenant poursuivre ses investissements sur le reste de la flotte long-courrier, en particulier sur les A330 et les 773-14 J (sur le réseau COI - Caraïbes- Océan indien).

Dans le cadre de « Trust Together », 250 millions d'euros d'investissements supplémentaires ont été décidés en janvier 2017. Ils vont permettre d'équiper les cabines des quinze A330 et celle des douze B777 opérés sur le réseau Caraïbes-Océan Indien. Point majeur pour les clients, les deux flottes disposeront d'un système de divertissement à bord de dernière génération (le RAVE 2 de Zodiac) pourvu d'écrans plus grands (exemple sur A330 : 18,5 pouces en *Business* au lieu de 10,4" aujourd'hui et 11,6" en *Economy* au lieu de 6,4").

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

À l'horizon 2020, plus de 80% de la flotte long-courrier aura été modernisée, et démarrera alors le réaménagement sur les A380.

Sur long-courrier, les premiers vols Joon s'effectueront avec quatre A340 aux cabines entièrement rénovées et dès 2019, la flotte Joon accueillera le tout nouveau A350 doté du WiFi à bord. La flotte Joon comptera dix A350 d'ici 2021.

Parmi les actions majeures de 2017, KLM a apporté des améliorations aux cabines et aux services en vol : meilleur confort des sièges, meilleur service de restauration, connectivité renforcée. Les clients ont pu profiter d'un système modernisé de divertissement pendant le vol qui bénéficie de plus grands écrans tactiles et d'un plus grand choix de contenus et d'applications.

Tous les passagers ont pu utiliser une nouvelle application média offrant une vaste sélection de journaux et de magazines. En plus du Wi-Fi, déjà proposé à bord du B787, KLM a commencé à planifier, début 2018, la mise en place du Wi-Fi sur le B777 et sur l'A330. KLM a également entrepris d'équiper ses A330 de sièges-lits : à l'horizon 2018, tous les vols long-courriers proposeront des sièges entièrement plats aux passagers voyageant en *World Business Class*.

## La connectivité à bord, une forte attente de nos clients

Fin 2017, six appareils long-courriers d'Air France (cinq B787 et un B777) et les B787 de KLM proposent la connectivité à bord.

Air France a pris la décision d'équiper l'ensemble de sa flotte long et moyen-courrier d'ici à fin 2020 (30% à 2018, 75% à 2019 et 100% à 2020).

En février 2018 a débuté l'équipement sur les A330 et les B777, avec la technologie haut débit 2KU proposée par le fournisseur GOGO. Les B787 sont livrés déjà connectés, avec une connectivité Panasonic en KU.

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

## La gastronomie à bord

Air France maintient son ambition de faire rayonner le meilleur du savoir-faire de notre pays en collaborant avec de grands chefs français. Tous les trois mois, de nouveaux plats sont élaborés avec la collaboration d'un grand chef et introduits au menu de la cabine *La Première* et *Business* au départ de Paris. Le chef signe ainsi un ou deux plats du menu. Après avoir fait entrer début 2017 le chef Jean Sulpice dans ses avions long-courriers et les vols moyen-courriers plus longs<sup>(1)</sup>, les équipes Air France ont accueilli le chef Arnaud Lallement en cabine *La Première* en octobre 2017, et le chef Olivier Bellin en janvier 2018 en cabine *Business*.

Au départ des escales, les chefs sont également aux commandes : Daniel Boulud au départ des États-Unis, Olivier Falchi depuis Buenos Aires ou Babette de Rozières aux Antilles. Pour nos clients asiatiques souhaitant retrouver un peu de leur pays lors du trajet de retour, Zhao Guangyou les régale sur les vols de Paris vers la Chine et Youn-Young Kim vers Séoul.

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

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

« My Fun Menu » est disponible sur commande au départ de Paris CDG et Orly pour des voyages en cabines *Premium Economy* et *Economy* pour les clients à partir de douze ans, au tarif de 13 euros ou 4500 miles.

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

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

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

## 2.3.3 Renforcement des hubs

### Renforcement de l'attractivité du hub de CDG

**Une année sous le double sceau de la reprise de la croissance et de la montée en gamme, dans un contexte de renforcement des contraintes externes**

Dans un contexte de croissance (+2,3% de sièges offerts), le Hub de CDG a connu en 2017 un renforcement des mesures de sûreté, avec en particulier l'application de mesures spécifiques aux entrées USA. Air France a poursuivi sa collaboration avec les « Aéroports de Paris » et les services de l'État afin de répondre à ces impératifs, tout en préservant la fluidité des parcours clients, notamment pour le passage aux frontières.

Dans le même temps, la compagnie a simplifié l'organisation du hub, désormais centrée autour des *process* opérationnels. Elle a poursuivi la digitalisation des services (enregistrement, étiquetage, dépôt et gestion des incidents bagages, accès salons, self-boarding...) ainsi que la montée en gamme et la fluidification du parcours sol, avec l'ouverture d'un salon entièrement repensé au T2G, la rénovation des salons F1 et F2, le développement de l'enregistrement à J-1, la réorganisation des zones *SkyPriority* et *Economy* et de nouveaux comptoirs servicing au T2F. Le développement du recours à la sous-traitance pour les opérations piste a par ailleurs été conduit selon le calendrier prévu. Enfin, le projet engagé avec les « Aéroports de Paris » rassemble les deux acteurs dans une vision commune pour gérer les questions de capacité et renforcer encore l'attractivité du Hub de CDG.

En complément, Joon est un outil de reconquête pour Air France. La nouvelle compagnie a pour vocation de contribuer au développement du Hub de CDG. Joon permet de pérenniser certaines lignes du réseau et d'ouvrir de nouvelles lignes comme Fortaleza au Brésil et Mahé aux Seychelles.

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



### Une équipe dédiée à l'amélioration de l'expérience client lorsqu'il se trouve en situation d'irrégularité

Les irrégularités vécues par le client lors de son voyage dégradent fortement la satisfaction client. Dans le cadre de l'amélioration de la satisfaction client, la réduction des aléas sont une priorité pour Air France. La compagnie a décidé de monter une *Task Force* qui a pour objectif de mettre en place des solutions afin d'améliorer l'expérience client en situation d'irrégularités ne pouvant être évitées. De nouveaux produits et services à l'attention des clients impactés ont été réalisés.

Le projet «*Airport Disruption*» a été lancé fin 2016, avec une première étape importante à travers un Hackaton «Priorité Client». Cette approche disruptive a permis de mettre en avant des opportunités qu'offrent les nouvelles technologies, telles que les chabots et l'intelligence artificielle.

L'année 2017 aura été celle du *test and learn* avec des premières solutions personnalisées et innovantes testées auprès des clients.

Pour citer quelques exemples : le lancement du pilote avec des vouchers digitaux envoyés sur le mobile du client pour qu'il puisse aller se restaurer sans attendre de recevoir un bon, les tests effectués à CDG et à l'escale de New York avec des montres connectées remises aux clients en cas de vol annulé. Celle-ci permet aux clients de suivre en temps réel les dernières informations concernant son vol, ses bagages et dialoguer à distance avec les équipes Air France. Autant de solutions qui proposent choix, autonomie, *via* une assistance humaine et digitale.

### La rénovation des salons à Paris- Charles de Gaulle

Le salon est un élément clé du parcours au sol pour les clients éligibles. C'est aussi un élément de différenciation majeure par rapport à la concurrence.

En 2017, de belles réalisations ont été déployées avec le nouveau salon du T2G et le démarrage des travaux du salon du Hall L du Terminal 2E. Des rénovations complètes où tout a été repensé pour surprendre et apporter plus de modernité et de confort.

Cette nouvelle expérience incarne la stratégie de montée en gamme et la plateforme «*France is in the Air*».

En mars 2017, Air France a ouvert son nouveau salon au Terminal 2G. C'est un salon plus grand (730 m<sup>2</sup>), entièrement repensé autour des codes de la décoration d'intérieur, adapté aux clients voyageant vers la France et l'Europe. Ce salon au nouveau design a été conçu dans un esprit «*home feeling*» avec des mobiliers *cosy* et chaleureux et propose un espace de restauration type «Nouvelle brasserie Parisienne» intégrant une offre de viennoiseries et de pains chauds.

Les réaménagements des salons du Terminal 2F sont également bien engagés avec des revêtements et des éléments de décoration repensés pour laisser place à plus de convivialité et redesignés pour mieux incarner la marque Air France.

Côté long-courrier, Air France a démarré en juillet 2017 la rénovation complète du salon du hall L du Terminal 2E. Ce salon accueille près de 550 000 clients par an soit 40% des vols long-courriers d'Air France.

En lignée avec l'identité de la marque de la Compagnie, ce salon est un équilibre entre élégance, confort et créativité. Il propose différents espaces à l'ambiance apaisante et lumineuse, entre canapés confortables, tables modernes, assises enveloppantes et œuvres digitales. L'ouverture de ce salon totalement repensé et agrandi- d'une superficie de plus de 3 200 m<sup>2</sup> - a lieu en deux phases. La première partie du salon a ouvert en janvier 2018 avec un nouvel espace de 550 m<sup>2</sup> entièrement consacré au bien-être et à la relaxation, un espace restauration, pour une expérience gastronomique inédite et un buffet en self-service avec un large choix de produits et un «*show-kitchen*» où un chef propose des plats du jour en y apportant la touche finale devant les clients, des espaces salon/travail : «Le Club», un espace privatisable et le «Petit Salon», une zone au calme.

### Défis opérationnels à Schiphol

Pour KLM, l'objectif de 2017 était de solidifier et de stabiliser les opérations avec une croissance limitée et le moins de complexité possible.

En 2017, la capacité d'accueil de l'aéroport de Schiphol a augmenté, ce qui a engendré une pression sur les ressources de KLM et a occasionné plusieurs contraintes en matière d'infrastructure. En conséquence, KLM a mis en œuvre un certain nombre de mesures opérationnelles importantes.

Par exemple, le service en charge de l'ingénierie et de la maintenance a veillé à ce que les équipes au sol soient disponibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Parallèlement, le service en charge des opérations de vol a obtenu la priorité des contrôles de circulation aérienne pour certains vols critiques. Par ailleurs, le personnel au sol a aidé les passagers affectés par les perturbations : il a géré les appareils au niveau de la zone tampon, a permis aux passagers de débarquer en empruntant les escaliers arrières et a expérimenté des méthodes d'embarquement plus rapides. KLM a également amélioré l'aide apportée à ses clients affectés par les perturbations, notamment en mettant à leur disposition le chariot *Happy to Help*, où ils pouvaient trouver des rafraîchissements et utiliser une application pour effectuer automatiquement une nouvelle réservation.

L'innovation et la transition numérique sont deux thèmes au cœur de la réussite opérationnelle de KLM. En 2017, la Société a lancé plusieurs applications et outils destinés à améliorer à la fois son service client et son efficacité opérationnelle. Entre autres, *Bax@Risk* permet de prédire quels passagers risquent de rater leur vol. L'outil *Optimiser* permet d'optimiser le planning de l'ensemble du réseau quatorze jours avant un vol. L'outil *PLUG*, qui fournit des informations en temps réel nécessaires à l'optimisation des temps de stationnement, a également été testé. Son lancement est prévu en 2018.

Le salon KLM Crown de l'aéroport de Schiphol est en pleine construction en 2017. Ce nouveau salon, dont la conception bénéficie du meilleur savoir-faire néerlandais, promet d'attirer tous les regards après son ouverture intégrale en 2019. Il sera doté de technologies de pointe (accès biométrique notamment) ainsi que d'un restaurant d'excellence et d'un espace de jeux. La première partie du salon ouvrira à la fin de l'été 2018.

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

### La relation attentionnée, le fil rouge

Air France-KLM réaffirme son positionnement de Compagnie de la relation attentionnée. En 2017, le Groupe accélère ses développements digitaux et ses investissements pour répondre à son ambition de devenir leader dans la relation attentionnée.

Convaincue que la symétrie des attentions est essentielle pour délivrer une bonne expérience client, la compagnie a engagé un travail approfondi autour du parcours salarié en miroir de la relation attentionnée au client.

Avec une stratégie combinant l'humain, la créativité, la technologie et la data, le client est placé au cœur de l'attention. Le principe fondamental de la stratégie de *Customer Intimacy* se reflète dans tout ce qui est fait en ligne (applications, site Web et sur les médias sociaux) sur l'ensemble du parcours client, mais aussi auprès des collaborateurs.

L'accompagnement des métiers s'est traduit par le déploiement d'outils digitaux d'aide à l'assistance des clients. Ainsi, tous les personnels au sol et en vol sont aujourd'hui dotés de tablettes numériques qui leur permettent de mieux anticiper les attentes des clients qui sont ainsi reconnus.

### Le Digital : un outil clé pour aider les équipes dans leur relation avec les clients

Pour les équipes Air France-KLM, l'enjeu est de pouvoir offrir une expérience personnalisée et fluide aux clients. En digitalisant leurs métiers et leur donnant accès aux données clients où qu'ils soient, ils proposent ainsi une expérience « sans couture » et une relation attentionnée au client.

KLM investit massivement dans la transition numérique et dans la formation pour que les personnels travaillant au contact des clients puissent leur proposer des services personnalisés. Pour répondre à leur initiative lancée en 2016 – la mise à disposition d'iPad pour l'ensemble de ses équipages et de ses personnels au sol –, KLM a fourni de nouvelles applications afin de leur permettre de satisfaire les clients à chaque étape de leur parcours. Ainsi, le personnel de KLM peut, par exemple, vendre à ses clients un surclassement ou leur proposer une compensation simplement en cliquant sur un bouton, ou encore savoir s'ils fêtent un événement exceptionnel qui nécessite une touche personnelle. Ces innovations répondent aux attentes des clients, de plus en plus connectés et de plus en plus exigeants.

En 2017 des formations spécifiques de management de la relation attentionnée ont été déployées auprès de 3 600 managers PNC, 150 managers de la vente directe et 70 managers des salons de Charles de Gaulle.

Plus de 25 000 iPads ont été distribués aux employés Air France en aéroports, et 15 000 salariés travaillant dans les services voyageurs

de KLM utilisent actuellement des applications iOS sur leur iPad, qui les aident dans leur travail quotidien et pour tenir leurs engagements auprès des clients. L'application Appy2Help a ainsi vu une amélioration significative dans l'adoption des utilisateurs de plus de 90% en 2017. L'application s'est enrichie de fonctionnalités facilitant au client le *check-in Express*, choix du siège et changement de réservation. Des cartes des aéronefs et de l'aéroport ont été ajoutées. Par ailleurs, en améliorant la fonctionnalité de recherche tous les agents peuvent maintenant extraire un profil de client en moins de sept secondes.

Les informations clients sont poussées au plus près des collaborateurs afin de permettre de créer une véritable relation avec eux. Par ailleurs, des budgets « empowerment » ont été engagés pour soutenir la prise d'initiative au plus près du client, véritable levier d'engagement des collaborateurs et d'enchantement des clients.

En octobre 2017, une nouvelle fonctionnalité appelée « Continuité Client » a également été développée chez Air-France et mise en ligne entre les différents outils. Elle permet de partager et pousser une information sur le voyage d'un client d'un point de contact à un autre du parcours client. L'objectif est de valoriser les événements clients positifs mais aussi agir pour réduire l'impact de circonstances négatives pour que l'expérience de voyage du client se passe le mieux possible. Au total, plus de 4 000 dossiers ont été ouverts depuis le lancement de « Continuité Client » et reflètent la variété des circonstances où l'attention peut être portée aux clients : un changement de siège à bord, une demande de débarquement particulière prise en compte, un surclassement, une marque de reconnaissance, une surprise pour son voyage de noce, anniversaire ou lors de son vol retour...

Dans la même dynamique, un système de boucle courte a été généralisé sur tous les vols long-courriers d'Air France, permettant aux équipages de récupérer l'appréciation des clients à chaud sur l'expérience qu'ils viennent de vivre, et de mettre en place les actions managériales correspondantes pour toujours améliorer l'expérience des clients sur les vols retour.

En parallèle, Air France anime un club comprenant près de 90 clients « grands voyageurs » membres qui sont très régulièrement sollicités, de façon bénévole, sur différentes problématiques autour du voyage. vingt ateliers se sont tenus en 2017 autour de sujets relatifs à l'expérience client.

En 2017, Air France aura été à nouveau récompensée pour ses efforts par l'obtention du 1<sup>er</sup> prix dans la catégorie transport du Podium de la relation client décerné chaque année par BearingPoint et KantarTNS.

### Une plateforme *Big Data* pour mieux comprendre les clients et personnaliser les interactions avant, pendant et après le vol

Jusqu'à présent et principalement pour des raisons techniques, à chaque point de contact client correspondait un outil dédié avec sa propre interface et son système de gestion. Les données communes étaient limitées et pas mises à jour en temps réel. À partir de 2015, Air France-KLM a mis en place une infrastructure 360° des données clients. D'après les historiques de voyage et grâce à des modèles prédictifs, le Groupe est en mesure de parler de façon plus personnalisée à ses clients, proposer des destinations adaptées, répondre à leurs attentes ou leur envoyer une offre *via*

le canal le plus approprié (courriel, bannières publicitaires, notification push, etc.). Air France-KLM est la première entreprise à utiliser les annonces Dynamic Travel Ads de Facebook.

### Angle stratégique : « être là où sont nos clients » et leur apporter le bon message, au bon moment, au bon endroit.

#### Protection des données

En 2017, la protection des données reste une priorité. Les serveurs sur lesquels les données sont stockées sont développés en interne, à Amsterdam, Toulouse ou à Vallbonne. Toutes les équipes de gestion de données travaillent en étroite collaboration avec le chef de la sécurité pour s'assurer :

1. que les outils utilisés par le Groupe répondent aux meilleurs standards de sécurité (par exemple le cryptage des données sensibles);
2. de la finalité de l'utilisation des données;
3. de la traçabilité des données. Un groupe de travail Air France-KLM a été créé pour être conforme à la nouvelle réglementation européenne sur la protection des données (GDPR) et pour sa mise en œuvre en mai 2018. Un Responsable de la protection des données a également été nommé.

#### Mobile : premier point de contact du client et compagnon de voyage

Les applications Air France et KLM capitalisent toutes deux sur la personnalisation et la recommandation, pour faire du mobile un véritable compagnon de voyage.

App Air France : 1,6 million de téléchargements et près de 3,7 millions d'utilisateurs App KLM : 1,5 million de téléchargements et près de 2 millions d'utilisateurs Parmi les nouvelles fonctionnalités 2017 :

- évolution de l'affichage en fonction de l'étape de voyage (J-30, J-7, H-30);
- offres personnalisées;
- *customization* de la page d'accueil;
- guide de voyage (*Travel by Air France*);
- gestion de « My Flying Blue »;
- géolocalisation à l'aéroport;
- *follow my Bag*;
- self-service report de réservation;
- réalité augmentée;
- plans des aéroports;
- notifications personnalisées;
- réservation multi-villes.

Air France, en tant que leader du transport d'enfants non accompagnés (UM) (plus de 300 000 par an), est la première compagnie à proposer un parcours 100% digitalisé aux parents ayant réservé l'option « Kid Solo » : ils peuvent ainsi suivre le parcours de leur enfant à chaque étape sur leur mobile.

#### Réseaux sociaux : Air France-KLM maintient sa position de leader et innove

Dans le cadre de la stratégie « être là où sont nos clients », les réseaux sociaux apparaissent comme un canal incontournable : Messenger, l'app de direct messaging de Facebook, WhatsApp et Facebook.

#### KLM et Air France sont les premières compagnies aériennes à proposer les informations et documents de vols directement sur Messenger

Après avoir ouvert le messaging comme un canal de service en 2015, KLM est la première compagnie dans le monde à présenter son service d'information de vol *via* Messenger. Au total, plus de 2 millions de messages d'information de vol ont été envoyés en 2017 *via* Messenger (par rapport à un total de 5,5 millions tous canaux sociaux combinés). Depuis le printemps 2017, Air France a décidé d'être aussi présent sur Messenger. Trois jours après son lancement, Messenger est devenu la première plateforme de conversation pour Air France et a multiplié par deux les interactions de la marque avec ses clients. Grâce à l'envoi automatique de documents de voyage, 100 000 cartes d'embarquement étaient envoyées par messenger depuis début juin une moyenne de 700 par jour.

En 2017, KLM a offert à des utilisateurs de Messenger au Japon, en Corée du Sud et l'Afrique du Sud la possibilité de poser des questions aux agents de service *via* le chat client Messenger sur KLM.com. De cette façon, les clients se voient offrir un service rapide et personnalisé lors de la réservation de billets, de la modification des réservations ou dans le cas où ils ont des questions axées sur les bagages. KLM est une des premières compagnies aériennes dans le monde, parmi un groupe restreint d'entreprises à participer au projet pilote pour ce service de chat en collaboration avec Messenger. En 2017, KLM a lancé avec succès son service d'information de vol sur WhatsApp, Twitter et WeChat.

#### Bots et Intelligence Artificielle : un accélérateur de la relation attentionnée

L'augmentation importante des requêtes entrantes sur les plateformes sociales soulève la question de l'intelligence artificielle (IA). Les volumes vont continuer de croître. Dans le même temps, les clients exigent une réponse rapide. Des tests ont donc été menés avec l'IA afin de fournir une réponse personnelle, correcte et immédiate.

C'est ainsi que « Louis », le premier « chat bot » (robot conversationnel) d'Air France, dédié aux questions sur les bagages a vu le jour fin de 2017. Ce robot conversationnel est issu d'une brique de l'intelligence artificielle (IA) qui permet la détection de l'intention de l'utilisateur et peut s'adresser naturellement à lui. Il est également relié aux systèmes Air France, et est donc capable de fournir le statut d'un bagage retardé. Une redirection vers un conseiller est enclenchée dans le cas où Louis ne peut pas répondre à un utilisateur. Louis sera prochainement relié à des assistants vocaux.

De son côté, KLM lance BlueBot (BB) pour aider les utilisateurs à réserver leur vol. Grâce à l'intelligence artificielle, ils peuvent ainsi réserver un vol sans l'intervention d'un conseiller. Chaque fois qu'elle n'est pas en mesure d'aider davantage les clients, elle va les diriger vers un conseiller humain.

KLM utilise également l'IA fournie par Digital Genius, qui traite plus de 50% des requêtes. Air France est également sur le point de le déployer. Lorsque les conseillers doivent répondre à des questions, l'IA leur propose une réponse type, qu'il choisit de valider ou non, ou bien d'ajuster la réponse si nécessaire. Le système d'IA apprend au fil du temps et propose des solutions de plus en plus pertinentes. L'IA étant capable de gérer un important volume de questions, il devient alors possible d'automatiser les réponses aux questions plus fréquentes.

Grâce à ces nombreux investissements dans la technologie IA, les conseillers ont plus de temps pour se concentrer sur des questions qui requièrent un vrai savoir-faire humain.

### L'offre Kids Solo se digitalise

Depuis toujours, Air France met tout en œuvre pour offrir une expérience ludique aux enfants tout en garantissant la sérénité à leurs parents. L'offre «*Kids Solo*», pour les enfants voyageant seuls, ne cesse de s'enrichir de nouveautés digitales qui viennent rassurer les parents, et simplifier leurs démarches.

Depuis juin 2017, l'application mobile Air France permet aux parents de suivre en temps réel le voyage de leurs enfants, de l'enregistrement à l'arrivée en passant par son embarquement. Cette information peut également être partagée avec la personne qui attend l'enfant à destination. Celle-ci peut même envoyer une photo *via* l'application au moment où l'enfant arrive auprès d'elle.

Air France a également été la première compagnie aérienne mondiale à proposer la réservation et la vente de billet pour enfant voyageant seul sur son site internet. Depuis juin 2017, la vente de billet UM (*Unaccompanied Minor*) est également possible sur le site mobile.

Par ailleurs, Air France a inauguré à Roissy le plus grand Espace de Correspondance au monde destiné aux enfants voyageant seuls. D'une surface de 350 m<sup>2</sup>, il dispose de plusieurs lieux dédiés aux différentes tranches d'âges de nos jeunes voyageurs : jeux de construction et dessins pour les 5-9 ans, salle de jeux avec baby-foot et PS4 pour les ados et Espace Lounge avec TV, bibliothèque, Wi-Fi gratuit et prises de rechargement USB pour les plus grands.

Air France pense également aux enfants qui voyagent avec leurs parents en leur proposant pour la première fois des tutoriels de magie réalisables avec les trousseaux de jeux qui leur sont distribués à bord des vols long-courriers, et des étiquettes remises lors de l'enregistrement permettant de retrouver les doudous égarés lors du voyage.

### Plus de synergies grâce à une plateforme web commune

En 2017 les deux *back offices* reliés à airfrance.com et KLM.com ont commencé leur « convergence » pour ne devenir qu'une seule et même plateforme. Le processus sera entièrement achevé en 2018. Il s'agit d'une illustration importante de synergies à l'intérieur du Groupe.

### Open innovation

Air France et KLM mettent à disposition des développeurs des plateformes OpenData (OpenAPIs, SAAS, etc.).

En 2017, Air France a lancé son propre fonds de soutien aux *start-ups* en partenariat avec Hockage (T3 Fundraiser). Un événement annoncé lors du plus grand salon dédié à l'innovation en Europe : Viva Technology.

### Récompenses :

#### Air France

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Hub Awards</b> | Meilleure stratégie marketing client pour Air France on Messenger |
| <b>Google</b>     | 1st class certificate for Mobile                                  |

#### KLM

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Travel Awards</b>           | Best Airline & Travel Personality of the Year (KLM Digital)           |
| <b>Spin Awards</b>             | Grand Spin Award (KLM Digital)  |
| <b>Spin Awards</b>             | Gold in Digital Service Idea, Silver in Innovation (KLM on Messenger) |
| <b>DDP Awards</b>              | Webcare Award in Travel Branch Award (KLM's webcare)                  |
| <b>European Design Awards</b>  | Bronze Award (Layover with a Local)                                   |
| <b>Airline Strategy Award</b>  | Marketing Awards (Digital Marketing)                                  |
| <b>Accenture Report</b>        | Best Customer Service (KLM Digital)                                   |
| <b>Citi Research</b>           | Number 1 European Airline Digital leader (KLM Digital)                |
| <b>Salesforce</b>              | Super Star Award (Customers Service)                                  |
| <b>Airline Strategy Awards</b> | Best European airline (KLM Digital)                                   |

### Le nouveau programme « Flying Blue »

« Flying Blue » (FB) est né en juin 2005 de la fusion des programmes de fidélisation d'Air France « Fréquence Plus » et de KLM « Flying Dutchman ». Depuis, le programme s'est développé à un rythme continu et stable d'un nouvel adhérent toutes les 20 secondes. Au fil des ans, le programme a démontré sa forte valeur ajoutée aux deux compagnies à travers un chiffre d'affaires généré par ses membres proche de 45% du chiffre d'affaires total d'Air France-KLM, mais aussi par une base de données très qualifiée d'environ 15 millions de clients, ainsi que par une contribution de l'ordre de 200 millions d'euros de recettes issue des 135 partenaires du programme.

Dix ans après, en 2015, les enquêtes clients ont montré que les attentes avaient changé et que le NPS et le niveau de satisfaction des membres « Flying Blue » s'étaient dégradés.

Par conséquent, le Comité exécutif du Groupe a décidé d'investir significativement (plus de 15 millions d'euros) dans la refonte complète du programme. L'intention était d'enrichir l'expérience de voyage, de stimuler d'avantage la fidélité envers les deux compagnies et d'optimiser la performance économique et l'attractivité du programme, en particulier grâce au développement des partenariats.

L'ambition pour 2020 est de faire de « Flying Blue » le programme de fidélisation préféré des compagnies aériennes européennes, en le rendant plus simple, plus pertinent et plus personnalisé. Cette ambition est totalement en ligne avec les priorités de « Trust Together », en particulier dans son volet *Customer Intimacy*.

« Flying Blue » évoluera à partir du 1<sup>er</sup> avril 2018 et proposera plus de simplicité et de souplesse dans l'utilisation du programme, un barème de gains plus clair et plus de choix dans l'utilisation des *Miles*.

### 2.3.5 Activité cargo

#### Air France-KLM Cargo : un acteur important du fret aérien

Au cours de l'exercice, le Groupe a transporté 8,6 milliards de tonnes, en hausse de 1,9%, dont 80% dans les soutes des avions passagers et 20% dans la flotte tout-cargo sur un réseau comportant 316 destinations dans 115 pays.

Adossé à ses deux puissants *hubs* de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol, Air France-KLM Cargo est bien placé pour offrir à ses clients le bénéfice d'importantes infrastructures d'accès aux marchés européens. En effet, Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol se classent parmi les quatre premiers *hubs* européens de fret aérien.

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

Sur l'Atlantique nord, le Groupe bénéficie de l'accord de *joint-venture* conclu avec Delta Air Lines, Inc.. Cet accord se traduit par d'importantes synergies commerciales sur un ensemble représentant plus de 20% des parts de marché sur ce réseau : coordination renforcée des politiques commerciales, forte intégration des forces commerciales.

#### Nouveau modèle économique « priorités aux soutes »

L'activité cherche en priorité à optimiser l'économie des soutes des avions « passage ». La flotte tout-cargo est utilisée en complément pour couvrir les lignes non desservies, les produits non transportables en soute, et les marchés sur lesquels les capacités soute ne sont pas adaptées à la demande.

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

Strict contrôle des coûts : en 2017, les coûts salariaux ont continué de baisser grâce au recours à la sous-traitance (prestations en gare de fret de Roissy) et aux plans de départs volontaires en

France et aux Pays-Bas. Les effectifs du cargo ont été réduits de 6,9% au cours de l'exercice 2017.

Ces actions et la reprise du marché en 2017 ont permis d'augmenter la contribution au résultat d'exploitation du métier Cargo au Groupe dans un contexte de légère hausse des capacités (+0,9%) et d'amélioration de ses recettes unitaires (+1,6%).

2017 a été marquée par une inversion de la tendance observée ces dernières années, avec une stabilisation de la recette unitaire au premier semestre, suivi d'une hausse au deuxième semestre.

### 2.3.6 Partenariats aériens & alliances

La demande de transport aérien est globale; pour répondre à cette demande, Air France-KLM doit maintenir une présence mondiale.

Les alliances et partenariats aériens font partie intégrante de la stratégie commerciale d'Air France-KLM, et contribuent à répondre aux attentes des clients et à créer de la valeur pour les actionnaires, en construisant une offre globale de manière efficiente. Ils permettent de renforcer le positionnement marché du Groupe grâce à un réseau étendu et optimisé, de développer la contribution au réseau, et d'optimiser les revenus et les coûts avec les partenaires en *joint-venture*.

Le renforcement de nos alliances dans des régions stratégiques et l'intégration commerciale avec nos partenaires sont des priorités fixées dans le plan « Trust Together » qui contribuent à la reprise de l'offensive sur le long-courrier.

#### Partenariats stratégiques

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

- Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines ont chacune pris une participation de 10% dans le capital d'Air France-KLM dans le cadre d'augmentations de capital réservées pour un montant total de 751 millions d'euros;
- Air France-KLM rachètera à Virgin Group 31% du capital de Virgin Atlantic pour un montant de 220 millions de livres environ.

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

#### *Joint-venture* transatlantique avec Delta Air Lines, Inc.

Le Groupe a mis en œuvre avec Delta Air Lines, Inc. une *joint-venture* en 2009 qui a été étendue à Alitalia en 2010, et dont le contrat a été amendé et renouvelé en 2012. Comme la majorité des *joint-ventures* dans le secteur, elle ne donne pas lieu à la création d'une société commune, mais à la mise en place d'un contrat définissant à la

fois un compte de résultat commun et des organisations pour gérer tous les aspects du partenariat. L'existence d'un compte de résultat commun assure que les partenaires mettent en œuvre toutes les actions contribuant à une amélioration du résultat d'exploitation de l'activité, au profit de tous les membres. Chaque compagnie participant au contrat de *joint-venture* enregistre dans son compte de résultat les revenus et les coûts relatifs au périmètre de *joint-venture*. Un mécanisme de reversement entre les participants à la *joint-venture* vient ensuite, le cas échéant, compenser les déséquilibres de valeur créée selon la clé de répartition convenue entre les parties. Ce mécanisme contribue au principe de « métal neutralité » permettant aux différents acteurs d'avoir une gestion commune de l'offre et de poursuivre un optimum global plutôt qu'à l'intérêt propre de chaque compagnie, contribuant ainsi à augmenter la valeur à la fois pour les partenaires et pour les clients.

La gouvernance est composée d'un Comité exécutif, d'un Comité de direction et de groupes de travail.

Le périmètre de coopération est très large : il couvre tous les vols entre l'Amérique du Nord, le Mexique et l'Europe au travers d'une coopération intégrée; et pour tous les vols entre l'Amérique du Nord et le Mexique vers et du bassin méditerranéen, l'Afrique, les pays du Golfe et l'Inde ainsi que les vols de l'Europe vers et de l'Amérique centrale, la Colombie, le Venezuela, le Pérou et l'Équateur au travers d'une coordination étroite.

Avec un chiffre d'affaires dépassant les 12 milliards de dollars et une part de marché de 23% en 2016, la *joint-venture* fait partie des acteurs majeurs sur le Transatlantique, premier marché mondial du transport aérien. Près de 270 vols par jour relient les neuf *hubs* : Paris, Amsterdam, Rome, Atlanta, New York, Detroit, Minneapolis, Cincinnati et Salt Lake City. Le *pricing* et le *revenue management* sont centralisés au sein d'une équipe de 60 personnes basées à Amsterdam.

La coordination du réseau s'est traduite par le renforcement des liaisons de *hub* à *hub*, une affectation des type avions optimisée à chaque ligne, l'augmentation du nombre de destinations desservies en direct des deux côtés de l'Atlantique, avec notamment 26 destinations desservies en Amérique du Nord et 27 en Europe. Les forces de vente ont été unifiées dans chaque région.

En juillet 2017, Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic ont signé ce jour un protocole d'accord posant les bases d'une future combinaison des *joint-ventures* existantes entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Alitalia d'une part, et Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic d'autre part, au sein d'une *joint-venture* unique. Cette étape marquera l'extension et le renforcement d'un des modèles de partenariats les plus aboutis de l'industrie du transport aérien.

### Partenariats en Chine – Présence consolidée sur le marché chinois

Air France et KLM bénéficient d'une présence historique en Chine, soutenue par de solides partenariats avec deux des trois plus grandes compagnies aériennes chinoises, au travers d'accords de *joint-venture* conclus au cours de la décennie passée. En 2006, KLM est la première à s'engager dans un accord de *joint-venture* avec China Southern, tirant ainsi profit du vaste réseau domestique de son partenaire opéré au départ des *hubs* de Guangzhou et Pékin. Cet accord est étendu à Xiamen Airlines, filiale de China Southern, en 2015. À son tour, en 2010, Air France établit une *joint-venture* avec China Southern regroupant les opérations Paris-Guangzhou des deux partenaires, et développant respectivement leur coopération au-delà de ces bases principales. En 2012, Air France signe un accord de *joint-venture* entre Paris et Shanghai, avec China Eastern Airlines, dont la base principale est Shanghai, le cœur économique de la Chine. Cet accord est étendu à KLM en 2016, lorsque China Eastern Airlines inaugure la route Shanghai-Amsterdam. Le partenariat s'est de nouveau renforcé en 2017 visant à développer la coopération commerciale, lorsque China Eastern Airlines souscrit à hauteur de 10% à l'augmentation de capital qui lui est réservée par Air France-KLM. Au total, le chiffre d'affaires des routes opérées entre l'Europe et la Chine par les compagnies prenant part aux accords de *joint-ventures* représente plus de 1 milliard d'euros en 2017.

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

### Coopération avec Jet Airways

Le 29 novembre 2017, Air France-KLM et Jet Airways ont signé un important « accord de coopération étendu » sur le développement conjoint de leurs activités entre l'Europe et l'Inde. Cet accord renforce le partenariat construit entre les trois compagnies depuis 2014. Cette coopération avait été enrichie en 2016 par un important accord de partage de codes pour les correspondances entre l'Europe et l'Amérique du Nord et entre les *hubs* de Jet Airways à Mumbai et Delhi en Inde *via* les *hubs* d'Air France-KLM à Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol. L'accord de coopération étendu permettra à Air France, KLM et Jet Airways de travailler ensemble pour développer leur produit et leur offre commerciale. Les clients bénéficieront ainsi de multiples options de voyage et d'un service harmonisé sur l'ensemble du réseau des trois compagnies couvrant 44 villes indiennes et 106 destinations européennes. Cet accord viendra compléter le partenariat transatlantique d'Air France-KLM et de Delta Air Lines, Inc. entre l'Europe et l'Amérique du Nord, offrant un accès à plus de 200 destinations en Amérique du Nord, établissant ainsi une coopération mondiale reliant les trois continents, une première dans l'histoire de l'aviation en Inde. En complément, Air France-KLM Cargo et Jet Airways Cargo ont également signé un Memorandum of Understanding (MoU) avec pour objectif de renforcer leur coopération dans le domaine du fret.

## Partenariat stratégique avec GOL

En 2014, Air France-KLM et GOL Linhas Aéreas Inteligentes ont signé un partenariat stratégique exclusif de long terme, renforçant leur coopération commerciale entre le Brésil et l'Europe. En plus de l'accord de partage de code existant, ce partenariat a donné lieu à un investissement dans GOL à hauteur de 100 millions de dollars US, dont 52 millions de dollars US dans le capital de la compagnie. Le partenariat prévoit notamment l'optimisation des synergies entre les deux groupes et, en particulier, les opportunités de correspondance dans les villes principales brésiliennes servies par le Groupe. Le partenariat a donné lieu à une augmentation importante du nombre de passagers en correspondances sur les vols GOL, qui atteint maintenant 25%. Depuis avril 2015, GOL appose son code sur les vols d'Air France-KLM entre l'Europe et le Brésil, et sur des destinations européennes au-delà de Paris et Amsterdam. Les deux partenaires collaborent dans le domaine de la promotion des ventes sur leur marché domestique, et depuis novembre 2017, Air France est devenue le GSA de GOL pour le marché France. En septembre 2017, Air France et KLM ont annoncé une nouvelle étape dans leur développement stratégique au Brésil avec le lancement de nouveaux vols vers Fortaleza au départ de Paris et d'Amsterdam (en mai 2018). Ces vols permettront la connexion avec le nouveau *hub* stratégique de GOL à Fortaleza, offrant une connectivité accrue pour les clients vers les principales villes du Nord et du Nord Est du Brésil.

### Alitalia

En janvier 2015, la structure d'actionnariat d'Alitalia a changé avec l'investissement d'Etihad, détenant 49% du capital d'Alitalia-SAI ; les 51% restant étant détenus par Compagnia Aerea Italiana SpA où la participation d'Air France-KLM est de 0,73%. Le contrat de partenariat commercial et industriel entre Air France-KLM et Alitalia, en place depuis 2009, a pris fin en janvier 2017. À partir de cette date, les accords de *joint-venture* sur les lignes France-Italie et Pays Bas-Italie se sont arrêtés, ainsi que la coopération commerciale sur les flux autres que ceux de la *joint-venture* transatlantique, dont Alitalia reste partie intégrante. En plus de cet accord de *joint-venture*, depuis la Saison Été IATA 2017, Air France-KLM et Alitalia ont une coopération limitée en partage de codes sur certaines routes domestiques et moyen-courrier au-delà de leurs *hubs* respectifs.

### Autres *joint-ventures*

Air France-KLM est également engagée dans d'autres *joint-ventures* pour renforcer son positionnement commercial sur d'autres territoires : Air France et KLM avec Air Mauritius ; Air France avec Vietnam Airlines ; KLM avec Ukraine Airlines et avec Kenya Airways.

## Description des différents types de coopération pour les partenariats aériens

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

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

Dans le cadre d'une coopération en **partage de codes**, deux compagnies aériennes partenaires commercialisent le même vol, chacune sous sa propre marque, son propre code IATA, son propre numéro de vol et ses propres tarifs. Le transporteur exploitant a le contrôle opérationnel de l'avion, et le partenaire marketing appose son code sur les opérations du partenaire. Le pré-requis à tout accord est la conformité aux exigences réglementaires et de sécurité.

Le partage de codes peut prendre deux formes. Dans le premier cas, dans le cadre d'un accord de bloc sièges, le partenaire marketing achète des capacités fixes auprès du transporteur exploitant, lui permettant de contrôler l'inventaire du bloc sièges. Dans le second cas, sous accord de *free flow*, les deux partenaires peuvent vendre l'ensemble des sièges des vols concernés mais sous la politique d'inventaire du transporteur exploitant.

Pour les accords de bloc sièges, le partenaire marketing conserve toutes ses recettes, la capacité est achetée à un prix de siège convenu ; un mécanisme d'indexation peut exister sur des coûts non contrôlables (par exemple le carburant).

Pour le *free flow*, le transporteur exploitant est rémunéré sur la base des passagers transportés vendus par le partenaire marketing.

Le transporteur exploitant assume tous les coûts liés à l'exploitation de ses vols, et le partenaire marketing prend en charge ses coûts de commercialisation sur les vols en partage de code.

Dans le cadre d'un accord code-share, la compagnie qui opère le vol engage (i) une responsabilité réglementaire (ii) une responsabilité liée à l'exécution du transport (iii) la responsabilité au titre des contrats.

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

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

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

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

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

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

### 2.3.7 L'alliance SkyTeam

Les trois grandes alliances, SkyTeam, dont Air France et KLM sont membres, *Star Alliance* et *oneworld*, représentent 60% du trafic mondial. Parmi les 50 plus importantes compagnies aériennes, seules seize ne sont pas membre d'une alliance globale, au sein desquelles huit sont des compagnies à bas coûts, dont le modèle économique rend peu probable leur volonté d'y adhérer.

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

#### SkyTeam : une alliance mondiale

Créée en 2000, SkyTeam est une alliance mondiale qui compte 20 membres au 31 décembre 2017 : Aéroflot, Aérolíneas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Southern, China Eastern Airlines, China Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, Inc., Garuda Indonesia, Kenya Airways, KLM, Korean Air, Middle East Airlines, Saudi Arabian Airlines, TAROM, Vietnam Airlines et Xiamen Air.

L'appartenance à SkyTeam renforce la notoriété des compagnies aériennes en leur permettant d'étendre leur offre vers toutes les régions du monde, consolidant de cette manière leur présence commerciale. Ainsi, Air France et KLM, en étant membres de l'alliance SkyTeam, accèdent à un réseau mondial proposant environ 16 600 vols quotidiens vers plus de 1 050 destinations dans 177 pays.

Les 730 millions de passagers annuels bénéficient d'une expérience de voyage harmonisée et fluide sur une ou plusieurs compagnies membres et ont accès à 660 salons en aéroport autour du monde.

220 millions de passagers membres des programmes de fidélisation accumulent des *miles* sur tous les vols SkyTeam qu'ils peuvent utiliser sur l'ensemble des compagnies de l'alliance.

Pour être membre de l'alliance, les compagnies doivent remplir un certain nombre de conditions préalables notamment dans les domaines des opérations, des technologies et des produits. Elles doivent être liées par des accords bilatéraux de coopération portant sur les partages de codes, leurs programmes de fidélisation et l'accès aux salons en aéroport.

Les compagnies, tout en conservant leur identité et leur marque, combinent leurs réseaux pour offrir à leurs clients de nombreuses solutions de voyage et les services globaux associés, tels que l'accumulation plus rapide de *miles*, un accès à de nombreux salons en aéroport mais aussi un service client plus fluide lors des différentes étapes du voyage et ce, grâce aux programmes *SkyPriority* et *SkyTransfer*.

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

En 2017, un résultat de 59 au *Net Promoter Score* (NPS) est venu récompenser les efforts continus de SkyTeam, il est en constante progression depuis les six dernières années.

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

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

Sous la responsabilité d'un Directeur général nommé par le Governing Board, une entité dédiée, assure le déploiement des orientations stratégiques à travers des plans d'actions spécifiques. Ces derniers relèvent de différents domaines : le marketing, les synergies en aéroport, l'interface entre les systèmes d'information, le produit « correspondances » entre compagnies membres, le cargo, la publicité et la marque.

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



## 2.3.8 Chiffres clés

### Activité réseaux : amélioration de la recette unitaire sur les activités Passage et Cargo

| Réseaux                                  | 2017         | 2016       | Variation  | Variation à taux de change constant |
|--|--------------|------------|------------|-------------------------------------|
| Capacité (millions d'ESKO)               | 323 239      | 315 572    | +2,4%      |                                     |
| Chiffre d'affaires total (M€)            | 22 480       | 21 751     | +3,4%      | +3,8%                               |
| Chiffre d'affaires passage régulier (M€) | 21 561       | 20 753     | +3,9%      | +4,3%                               |
| Recette unitaire par ESKO (cts €)        | 6,67         | 6,58       | +1,4%      | +1,9%                               |
| Coût unitaire par ESKO (cts €)           | 6,30         | 6,32       | -0,3%      | -0,4%                               |
| <b>Résultat d'exploitation (M€)</b>      | <b>1 192</b> | <b>813</b> | <b>379</b> | <b>479</b>                          |

Le résultat d'exploitation combiné du Passage et du cargo s'élève à 1 192 millions d'euros pour l'année 2017, ce qui représente une hausse de 479 millions d'euros à taux de change constant. Cette

amélioration des résultats est principalement due à l'augmentation des capacités, la bonne performance des recettes unitaires et la baisse des coûts unitaires.

### Chiffres clés de l'activité passage réseaux

Les données de trafic robustes confirment l'amélioration de la recette unitaire Passage.

| Réseaux                                  | 2017    | 2016    | Variation | Variation à taux de change constant |
|--|---------|---------|-----------|-------------------------------------|
| Passagers (en milliers)                  | 83 947  | 80 163  | +4,7%     |                                     |
| Capacité (millions de SKO)               | 286 190 | 278 807 | +2,6%     |                                     |
| Trafic (millions de PKT)                 | 248 475 | 238 183 | +4,3%     |                                     |
| Coefficient occupation                   | 86,8%   | 85,4%   | +1,4 pt   |                                     |
| Chiffre d'affaires total (M€)            | 20 393  | 19 682  | +3,6%     | +4,0%                               |
| Chiffre d'affaires passage régulier (M€) | 19 630  | 18 849  | +4,1%     | +4,5%                               |
| Recette unitaire au SKO (cts €)          | 6,86    | 6,76    | +1,5%     | +1,8%                               |

Le nombre de passagers transportés en 2017 a augmenté de 4,6% pour atteindre 84 millions et la recette unitaire a continué de s'améliorer, avec une hausse de 1,8% à taux de change constant.

L'activité passage a bénéficié d'un environnement commercial favorable avec une croissance des capacités disciplinée et une demande dynamique. En particulier, l'activité sur les vols transatlantiques et sur le réseau moyen-courrier a bénéficié d'une forte demande, avec une augmentation de trafic de respecti-

vement +6,1% et +3,9%. De plus, la reprise de la demande sur l'Asie et l'Amérique latine a eu une incidence positive sur les recettes unitaires, avec une augmentation de respectivement +6,5% et +7,5% à taux de change constant.

L'amélioration des offres de produits à bord, la personnalisation de notre expérience client et de nombreuses initiatives commerciales ciblées ont également contribué à la tendance positive des recettes unitaires réalisées.

| Zone de destination            | Offre en SKO<br>(en millions) |                | Trafic en PKT<br>(en millions) |                | Taux<br>d'occupation<br>(en %) |              | Nombre<br>de passagers<br>(en milliers) |               | Chiffre d'affaires<br>passage régulier<br>(en millions d'euros) |               |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|--------------------------------|--------------|---|---------------|---|---------------|
|                                | 2017                          | 2016           | 2017                           | 2016           | 2017                           | 2016         | 2017                                    | 2016          | 2017  | 2016          |
| Amérique du Nord               | 64 272                        | 61 586         | 56 933                         | 53 673         | 88,6%                          | 87,2%        | 7 990                                   | 7 516         | 4 508   | 4 352         |
| Amérique latine                | 33 870                        | 34 089         | 30 365                         | 29 868         | 89,7%                          | 87,6%        | 3 170                                   | 3 111         | 2 148   | 1 997         |
| Asie-Pacifique                 | 60 797                        | 60 317         | 54 610                         | 52 848         | 89,8%                          | 87,6%        | 6 224                                   | 6 033         | 3 795   | 3 572         |
| Afrique-Moyen-Orient           | 38 430                        | 36 899         | 31 784                         | 30 257         | 82,7%                          | 82,0%        | 5 681                                   | 5 456         | 2 972   | 2 962         |
| Caraïbes-Océan indien          | 31 031                        | 30 423         | 27 078                         | 26 566         | 87,3%                          | 87,3%        | 3 708                                   | 3 634         | 1 640   | 1 665         |
| <b>Total long-courrier</b>     | <b>228 402</b>                | <b>223 313</b> | <b>200 771</b>                 | <b>193 212</b> | <b>87,9%</b>                   | <b>86,5%</b> | <b>26 771</b>                           | <b>25 751</b> | <b>15 063</b>   | <b>14 548</b> |
| <b>Court et moyen-courrier</b> | <b>57 788</b>                 | <b>55 494</b>  | <b>47 705</b>                  | <b>44 970</b>  | <b>82,6%</b>                   | <b>81,0%</b> | <b>57 177</b>                           | <b>54 412</b> | <b>6 498</b>  | <b>6 205</b>  |
| <b>Total</b>                   | <b>286 190</b>                | <b>278 807</b> | <b>248 476</b>                 | <b>238 182</b> | <b>86,8%</b>                   | <b>85,4%</b> | <b>83 948</b>                           | <b>80 163</b> | <b>21 561</b>   | <b>20 753</b> |

### Chiffres clés de l'activité cargo : Poursuite du redressement du Cargo

|  | 2017   | 2016   | % var   | % var<br>hors change |
|--|--------|--------|---------|----------------------|
| Tonnage transporté (en milliers)             | 1 138  | 1 130  | +0,7%   |                      |
| Capacité (en millions de TKO)                | 14 352 | 14 228 | +0,9%   |                      |
| Trafic (en millions de TKT)                  | 8 595  | 8 441  | +1,8%   |                      |
| Coefficient de remplissage                   | 59,9%  | 59,3%  | +0,6 pt |                      |
| Chiffre d'affaires total (en M€)             | 2 087  | 2 069  | +0,9%   | +2,0%                |
| Chiffre d'affaires transport de fret (en M€) | 1 931  | 1 904  | +1,4%   | +2,4%                |
| Recette unitaire par TKO (en cts €)          | 13,45  | 13,38  | +0,5%   | +1,6%                |
| Recette unitaire par TKT (en cts €)          | 22,47  | 22,56  | -0,4%   | +0,6%                |

Le Groupe a stabilisé son activité cargo. Sur l'année 2017, les capacités totales sont en légère hausse de 0,9%. La recette unitaire à la tonne-kilomètre offerte (RTKO) a augmenté de 1,6% à données comparables, impliquant une hausse du chiffre d'affaires au transport de fret de 27 millions d'euros.

La baisse de capacité des avions tout-cargo opérée ces dernières années a porté ses fruits, puisque cette activité est à l'équilibre en 2017, en opérant six avions (quatre B747 à Schipol et deux B777 à Roissy).

## 2.4 L'ACTIVITÉ *LOW-COST* (TRANSAVIA)

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

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

Au 31 décembre 2017, Transavia disposait d'une flotte opérationnelle de huit B737-700 et de 60 B737-800, dont 39 sont basés aux Pays-Bas et 29 en France, et elle employait 2 950 personnes à temps plein. En 2017, le réseau de Transavia comprenait 110 destinations en Europe et en Afrique du Nord. Les vols étaient opérés à partir de sept bases différentes : Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven, Paris-Orly, Nantes et Lyon (la base de Munich a été fermée en octobre 2017), offrant un réseau d'environ 200 lignes.

En 2017, Transavia a poursuivi son développement rapide, avec des capacités en augmentation de 10,5%. Transavia a transporté 14,8 millions de passagers, soit une hausse de 11,3% par rapport à 2016. Le coefficient d'occupation a progressé (90,6%) en dépit de la croissance des capacités. Le chiffre d'affaires a atteint 1,4 milliard d'euros, en progression de 18%. La recette unitaire par SKO a augmenté de 6,8%. Le résultat d'exploitation a fortement progressé pour atteindre un niveau de 81 millions d'euros, soit une augmentation de 81 millions d'euros à données comparables. Aux Pays-Bas, Transavia est maintenant centré sur le développement des vols réguliers, avec un accroissement des capacités en SKO. En complément de cette activité principale point-à-point, Transavia a continué d'offrir des correspondances grâce au *hub* de KLM à Amsterdam. En France, Transavia est la première compagnie *low-cost* à l'aéroport d'Orly et a comme prévu accéléré son développement avec une augmentation de ses capacités de 12%.

En 2017, pour soutenir la croissance accélérée de Transavia, le Groupe a reçu huit avions issus de la commande des 17 B737-800.

### Chiffres clés de Transavia

| Exercice   | 2017   | 2016   | Variation réelle |
|--|--------|--------|------------------|
| Nombre de passagers (en milliers)                | 14 774 | 13 279 | +11,3%           |
| Capacités (en millions de SKO)                   | 28 456 | 25 762 | +10,5%           |
| Trafic (en millions de PKT)                      | 25 793 | 22 983 | +12,2%           |
| Coefficient d'occupation                         | 90,6%  | 89,2%  | +1,4 pt          |
| Chiffre d'affaires total passage (en millions €) | 1 436  | 1 218  | +17,9%           |
| Recette unitaire en SKO (en cts d'€)             | 5,00   | 4,68   | +6,8%            |
| Coût unitaire au SKO (en cts d'€)                | 4,72   | 4,68   | +0,8%            |
| Résultat exploitation (en millions €)            | 81     | 0      | +81              |

## 2.5 L'ACTIVITÉ MAINTENANCE

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM, avec un chiffre d'affaires externe de 1,8 milliard d'euros. Ces recettes réalisées avec des clients externes représentent un peu plus de 43,6% du chiffre d'affaires total de cette activité. En 2017, le carnet de commandes d'AFI KLM E&M a enregistré une hausse de 16,9% sur l'année.

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

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

### 2.5.1 Environnement

#### Un marché attractif malgré des contraintes croissantes

Selon les estimations, le marché MRO mondial, qui se compose des dépenses en maintenance et modifications engagées par les exploitants d'avions, directement ou *via* des sous-traitants, s'est élevé à 75,6 milliards de dollars en 2018 (*source : ICF International*).

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

Le marché se caractérise également par une augmentation de la pression sur les prix, résultant du renforcement de la concurrence entre les opérateurs de maintenance (MRO) et d'exigences plus rigoureuses de la part des compagnies clientes. En outre, un nombre croissant de compagnies aériennes cherchent à transférer le financement des pièces de rechange aux prestataires de maintenance, dans le cadre de contrats dont la portée est de plus en plus étendue (en termes de chiffre d'affaires, de durée, de complexité, etc.). Enfin, la concurrence avec les équipementiers (*Original Equipment and Engine Manufacturers*, OEM) et les avionneurs (*Original Aircraft Manufacturers*, OAM) s'est considérablement accrue ces dernières années.

#### Une concurrence toujours plus exacerbée

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

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

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

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

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

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

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

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

## Une ambition renouvelée

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

En 2017, AFI KLM E&M a renforcé sa position mondiale sur les plateformes nouvelle génération, avec la consolidation de son carnet de commandes de support équipement B787 et un fort développement sur les produits A350, B737 MAX, A320neo et GENx. L'état actuel du carnet de commandes indique qu'AFI KLM E&M est en mesure de maintenir et même de renforcer sa position sur le marché avec les nouvelles générations d'avions.

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

Dans le domaine numérique, PROGNO<sup>S</sup>® constitue une brique importante. Lancé en 2016, il réunit différentes solutions de maintenance prédictive reposant sur l'exploitation des données des systèmes des appareils dans le but d'améliorer les modèles et processus de maintenance. En 2017, le programme PROGNO<sup>S</sup>® a été élargi avec PROGNO<sup>S</sup>® for APU. AFI KLM E&M capitalise sur l'immense quantité de données générées par les flottes Air France et KLM pour développer ses solutions PROGNO<sup>S</sup>® et vérifier leur pertinence et leur performance opérationnelles avant de partager ces innovations avec ses clients.

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

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

En 2017, AFI KLM E&M a annoncé la création d'une *joint-venture* avec Sabena pour la réparation d'équipements aéronautiques à Singapour, afin de soutenir notre base de clients en forte croissance en Asie du Sud-Est. Afin d'améliorer le support Maintenance en Ligne mondial, une JV a été créée avec Beijing General Aviation Co., Ltd en Chine.

## Une contribution aux programmes de Sécurité Des Vols et à la Performance Opérationnelle

La mission première d'AFI KLM E&M est de garantir la navigabilité de la flotte du groupe et de veiller au respect de la conformité réglementaire. À cette fin, AFI KLM E&M assure la maîtrise des données techniques, met en œuvre les politiques d'entretien et

veille à assurer en permanence la disponibilité des ressources compétentes et des moyens techniques requis.

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

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

## L'entretien des cellules au service des compagnies aériennes

### Support d'exploitation

AFI KLM E&M continue de proposer ses services aux clients sur le segment de la maintenance en ligne et à développer son activité dans ses bases principales ainsi qu'à l'international. En 2017, le Groupe lance une JV avec Beijing General Aviation Co., Ltd dans le cadre du développement de cette offre, afin de renforcer la position d'AFI KLM E&M en Chine.

### Opérations de petit entretien

Dans le cadre du plan « Trust Together », les opérations de petit entretien, essentiellement effectuées à Amsterdam, Paris CDG et Paris Orly, ont continué à mettre en œuvre de nouveaux processus afin de réduire les délais et d'augmenter l'utilisation des appareils, au bénéfice des compagnies Air France, KLM et de Joon, récemment intégrée et qui a démarré ses opérations à l'automne 2017 avec sept A320 modifiés par AFI (installation WiFi en cabine pour l'essentiel).

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

### Grand Entretien Cellule

Le secteur du Grand Entretien poursuit son changement structurel dans un marché où les prix restent bas. Un nouveau plan directeur relatif à la maintenance a donc été mis en œuvre ; celui-ci est conçu pour rationaliser les opérations d'entretien d'avions en optimisant les activités par site (Paris-CDG, Amsterdam-Schiphol, Paris-Orly, Toulouse-Blagnac). 2017 a également marqué la finalisation de la restructuration du pôle d'Orly. Cette restructuration a un objectif double : d'une part, le regroupement de l'ensemble du Grand Entretien et des modifications B777 dans un hangar au lieu de deux, et d'autre part, l'externalisation des activités de peinture avions.

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

### Modifications

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

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

Dans le cadre du programme *Best*, les nouvelles cabines des B777 ont été modifiées pour la durée de l'été afin d'ajouter plus de sièges en classe Économie et réduire la capacité de la classe Affaires. Cette opération « Quick Change », réalisée pour la troisième fois en 2017, s'est une fois encore révélée être un véritable succès technique.

### Produit Militaire

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

### Support des équipements : gérer une chaîne d'approvisionnement mondiale

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

Un ajout important a été réalisé en 2017 au sein du réseau Équipements mondial d'AFI KLM E&M, avec l'ouverture d'une JV dédiée à la réparation d'équipements à Singapour, en coopération avec Sabena Technics. Cette opération témoigne de l'importance croissante du marché asiatique dans le carnet de commandes d'AFI KLM E&M.

La fidélité des clients d'AFI KLM E&M témoigne du succès de ces offres. En 2017, plusieurs compagnies aériennes clientes ont renouvelé leur confiance en prolongeant leurs contrats avec AFI KLM E&M. Ce fut notamment le cas de Malaysian Airlines, qui a étendu son contrat de support pour sa flotte B737 Next Generation. Il est par ailleurs intéressant de voir le succès se poursuivre sur

les appareils de nouvelle génération. Outre le contrat avec Air Asia pour plus de 300 A320neo signé fin 2016, plusieurs contrats ont été conclus en 2017, parmi lesquels Delta Air Lines, Inc. pour du support équipements A350, LOT pour les équipements B737NG et B737 MAX, ainsi que Qantas-Jetstar qui a signé pour du support équipements B787, soulignant la position solide d'AFI KLM E&M sur le produit B787.

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

En 2017, AFI KLM E&M a ajouté le moteur LEAP à sa gamme de produits. Le LEAP équipe les nouveaux appareils à succès A320neo et B737 MAX, et sera l'un des moteurs principaux des flottes d'avions monocouloirs, en forte croissance.

Le portefeuille de clients Maintenance Moteurs s'est également accru en 2017. Parmi les nouveaux contrats signés figurent, entre autres, Air Arabia pour du support CFM56-5B, GOL pour du support CFM56-7B et Kuwait Airways pour le support des moteurs GE90 équipant sa flotte B777.

Le Groupe propose un support moteur pour les moteurs suivants :

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

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

détecter les problèmes techniques en amont et ainsi limiter l'endommagement potentiel des moteurs.

- **GP7200** : dès 2013, AFI KLM E&M a lancé un programme d'investissement et de formation du personnel dans le cadre du programme de maintenance GP7200. Dans ce domaine, le Groupe peut également compter sur sa filiale CRMA qui a été approuvée comme « Primary Repair source » par le constructeur, Engine Alliance, et est donc très bien positionnée sur ce moteur. CRMA est devenu le numéro un mondial de la réparation des chambres de combustion des moteurs et des modules interturbines (TCF : *Turbine Center Frame*);
- **GENx** : en 2014, Air France-KLM a choisi le moteur GE pour équiper sa flotte de B787. AFI KLM E&M a en parallèle rejoint le réseau de réparation du GENx-1B. Le développement de cette capacité s'est fait en moins de six mois, ce qui a permis à AFI KLM E&M de devenir le premier prestataire non-OEM à réaliser, en 2015, une inspection *quick turn* sur ce moteur. En 2017, le banc d'essai moteurs Zephyr a passé avec succès les tests de corrélation GENx, permettant à AFI KLM E&M d'effectuer des essais moteurs pour ses dix compagnies aériennes clientes GENx également.

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

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

#### Filiales et *joint-ventures* AFI KLM E&M

##### Moteurs

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

En 2017, plusieurs étapes importantes ont été franchies pour la JV entre Safran Aircraft Engines et Air France Industries KLM Engineering & Maintenance concernant la création d'une société commune dédiée à la réparation d'ailettes de compresseurs de moteurs.

Toujours en 2017, la *joint-venture* Bonus Tech, basée à Miami, a ajouté la capacité de démontage CF34 pour offrir des pièces de rechange d'occasion à des prix compétitifs pour ce type de moteur.

##### Équipements

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

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

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

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

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

Comme évoqué précédemment, 2017 a vu la création de la JV de réparation d'équipements à Singapour avec **Sabena Technics**.

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

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

##### Entretien des cellules

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

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

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

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

En 2017 a par ailleurs été créée la JV avec **Beijing General Aviation CO, Ltd** pour des services de maintenance en ligne à Pékin.

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

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

### Le MRO Lab garantit l'efficacité de l'offre

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

En 2017, cette impulsion a permis l'émergence de plus de 4 400 idées d'innovation participative « DPI ». Au moins 2 700 d'entre elles ont été retenues, dont certaines ont déjà été mises en œuvre. Un événement est organisé pour récompenser les employés sur le thème de l'innovation. Réunissant plusieurs centaines d'employés, ces événements leur permettent de partager leurs idées et d'envisager les avantages des nouvelles technologies pour leur propre environnement de travail.

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

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

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

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

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

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

### L'apprentissage pour garantir la perpétuation du savoir-faire

Dans le cadre de sa politique d'apprentissage, Air France Industries propose différentes voies aux apprentis en fonction de leurs aspirations et de leurs besoins en formation. En 2017, le Groupe a accueilli près de 360 apprentis (équivalents temps plein) dans les métiers de maintenance (mécanique des moteurs, logistique, etc.) et les fonctions de support.

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

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

### Un système de gestion intégré pour garantir une performance responsable

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

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



## Les chiffres clés

| Maintenance                     | 2017         | Variation | Variation à taux de change constant |
|---------------------------------|--------------|-----------|-------------------------------------|
| Chiffre d'affaires total (M€)   | <b>4 177</b> | -0,1%     |                                     |
| Chiffre d'affaires externe (M€) | <b>1 823</b> | -0,6%     | +1,1%                               |
| Résultat d'exploitation (M€)    | <b>215</b>   | -23       | -23                                 |
| Marge d'exploitation (%)        | <b>5,1%</b>  | -0,5 pt   | -0,6 pt                             |

Le chiffre d'affaires total de l'activité maintenance est resté constant en 2017 par rapport à 2016. Le chiffre d'affaire externe a augmenté de 1,1% à taux de change constant. La marge d'exploitation exprimée en pourcentage des revenus totaux est à un niveau sain de 5,1%.

Le carnet de commande de la maintenance a continué à croître à un montant record de 10,4 milliards de dollars à fin 2017, soit une augmentation de près de 17% sur l'exercice, grâce à des commandes dans les activités moteurs et équipements.

## 2.6 LA FLOTTE

La flotte du groupe Air France-KLM, au 31 décembre 2017, comprend 545 avions dont 537 avions en exploitation contre respectivement 552 et 534 avions au 31 décembre 2016.

La flotte principale en exploitation comprend 412 avions (402 avions au 31 décembre 2016). Elle se répartit en 170 avions long-courriers (168 au 31 décembre 2016), six avions cargo (huit avions au 31 décembre 2016) et 236 avions moyen-courriers (228 au 31 décembre 2016) dont 68 avions dans la flotte du Groupe Transavia (63 avions au 31 décembre 2016). La flotte régionale en exploitation comprend 125 avions (132 avions au 31 décembre 2016).

Au 31 décembre 2017, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 10,9 ans, dont 11,5 ans pour la flotte long-courrier, 11,1 ans pour

la flotte moyen-courrier, 14,8 ans pour la flotte Cargo et 9,7 ans pour la flotte régionale, contre 11,0 au 31 décembre 2016, dont 11,6 ans pour la flotte long-courrier, 10,6 ans pour la flotte moyen-courrier, 13,8 ans pour la flotte Cargo et 10,7 ans pour la flotte régionale.

Au 31 décembre 2017, la flotte totale du Groupe est détenue à hauteur de 36,9% en propriété (36,1% au 31 décembre 2016), de 19,6% en crédit-bail (21,4% au 31 décembre 2016) et de 43,5% en location opérationnelle (42,5% au 31 décembre 2016).

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 décembre 2017, hors locations opérationnelles, s'élève à 63 appareils. Le nombre d'options s'élève à 47 appareils (56 au 31 décembre 2016).

| Évolution du portefeuille de commandes du groupe Air France-KLM <sup>(1)</sup> | 31 décembre 2016 | Livraisons au cours de la période <sup>(2)</sup> | Nouvelles commandes <sup>(3)</sup> | Conversion d'options <sup>(4)</sup> | 31 décembre 2017 |
|--|------------------|--|------------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| Flotte principale  | 69               | 13   | -                                  | -                                   | 56               |
| Flotte régionale   | 13               | 8  | -                                  | 2                                   | 7                |
| <b>Total</b>   | <b>82</b>        | <b>21</b>  | <b>-</b>                           | <b>2</b>                            | <b>63</b>        |

(1) Hors locations opérationnelles.

(2) Les transferts entre compagnies du groupe sont exclus de ce décompte.

(3) Une commande B787-9 de KLM a été convertie en B787-10, portant le total à huit B787-10.

(4) Deux commandes EMB190 contre deux options EMB175.

| Évolution du portefeuille d'options du groupe Air France-KLM <sup>(1)</sup> | 31 décembre 2016 | Exercice au cours de la période <sup>(2)</sup> | Options annulées ou expirées | Nouvelles options | 31 décembre 2017 |
|---|------------------|--|------------------------------|-------------------|------------------|
| Flotte principale   | 47               | -  | -                            | -                 | 47               |
| Flotte régionale  | 9                | 2  | 7                            | -                 | -                |
| <b>Total</b>  | <b>56</b>        | <b>2</b>                                       | <b>7</b>                     | <b>-</b>          | <b>47</b>        |

(1) Hors locations opérationnelles.

(2) Cf. Note (4) ci-dessus.

### Gestion de flotte

Air France-KLM poursuit une politique active de renouvellement et de modernisation de sa flotte.

Ainsi, en 2017, le Groupe a procédé pour Air France en long-courrier au retrait de trois de ses A340, remplacés par quatre B787-9 neufs; pour le moyen-courrier au retrait de trois A320 d'ancienne génération remplacés par deux A320 Sharklet neufs; pour HOP! à la sortie de trois ATR42/72-500 remplacé par un ATR72-600, alors que Transavia France prenait livraison de quatre B737-800 neufs.

KLM a par ailleurs renforcé sa flotte de B787-9 qui comptait dix appareils à la fin 2017.

KLM a poursuivi le retrait de quatre de ses B747-400 et introduit deux B777-300 neufs.

KLM Cityhopper a achevé le retrait de ses onze Fokker 70, et introduit en remplacement huit EMB175 neufs.

En 2018 Air France poursuivra le retrait de ses A340, remplacés par deux B787-9, ainsi que la sortie de ses plus vieux A319, et recevra un A320 Sharklets neuf.

À plus long terme, la modernisation de la flotte s'exprimera par le retrait des B747-400 de KLM remplacés par des B787-9 et -10 et la mise en service des premiers A350-900 prévue en 2019 au sein de JOON. Pour sa part Transavia (France et Netherlands) verra sa flotte s'adapter au marché en croissance sur le secteur loisir.

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

## La flotte AFKL au 31 décembre 2017

| Type d'avion          | AF<br>(incl. HOP!<br>& JOON) | KL<br>(incl. KLC &<br>Martinair) | Transavia<br>France | Transavia<br>Pays-Bas | Propriété  | Crédit-bail | Location<br>d'exploit-<br>ation | Total      | En<br>service | Écart<br>31/12/16 |
|-----------------------|------------------------------|----------------------------------|---------------------|-----------------------|------------|-------------|---------------------------------|------------|---------------|-------------------|
| B747-400              |                              | 14                               |                     |                       | 14         |             |                                 | 14         | 13            | -4                |
| B777-300              | 43                           | 14                               |                     |                       | 10         | 25          | 22                              | 57         | 57            | 2                 |
| B777-200              | 25                           | 15                               |                     |                       | 19         | 10          | 11                              | 40         | 40            |                   |
| B787-9                | 5                            | 10                               |                     |                       | 1          | 2           | 12                              | 15         | 15            | 7                 |
| A380-800              | 10                           |                                  |                     |                       | 1          | 4           | 5                               | 10         | 10            |                   |
| A340-300              | 9                            |                                  |                     |                       | 9          |             |                                 | 9          | 7             | -3                |
| A330-300              |                              | 5                                |                     |                       |            |             | 5                               | 5          | 5             |                   |
| A330-200              | 15                           | 8                                |                     |                       | 10         | 1           | 12                              | 23         | 23            |                   |
| <b>Long-courrier</b>  | <b>107</b>                   | <b>66</b>                        | <b>0</b>            | <b>0</b>              | <b>64</b>  | <b>42</b>   | <b>67</b>                       | <b>173</b> | <b>170</b>    | <b>2</b>          |
| B737-900              |                              | 5                                |                     |                       | 1          | 1           | 3                               | 5          | 5             |                   |
| B737-800              |                              | 27                               | 29                  | 31                    | 20         | 9           | 58                              | 87         | 87            | 7                 |
| B737-700              |                              | 18                               |                     | 8                     | 3          | 8           | 15                              | 26         | 26            |                   |
| A321                  | 20                           |                                  |                     |                       | 11         |             | 9                               | 20         | 20            |                   |
| A320                  | 42                           |                                  |                     |                       | 3          | 4           | 35                              | 42         | 42            | 1                 |
| A319                  | 38                           |                                  |                     |                       | 20         | 5           | 13                              | 38         | 38            |                   |
| A318                  | 18                           |                                  |                     |                       | 12         | 6           |                                 | 18         | 18            |                   |
| <b>Moyen-courrier</b> | <b>118</b>                   | <b>50</b>                        | <b>29</b>           | <b>39</b>             | <b>70</b>  | <b>33</b>   | <b>133</b>                      | <b>236</b> | <b>236</b>    | <b>8</b>          |
| ATR72-600             | 6                            |                                  |                     |                       |            |             | 6                               | 6          | 6             | 1                 |
| ATR72-500             | 3                            |                                  |                     |                       | 1          | 1           | 1                               | 3          | 3             | -2                |
| ATR42-500             | 11                           |                                  |                     |                       | 6          | 1           | 4                               | 11         | 11            | -1                |
| CRJ1000               | 14                           |                                  |                     |                       | 14         |             |                                 | 14         | 14            |                   |
| CRJ700                | 11                           |                                  |                     |                       | 11         |             |                                 | 11         | 11            |                   |
| EMB190                | 10                           | 30                               |                     |                       | 6          | 13          | 21                              | 40         | 40            |                   |
| EMB175                |                              | 12                               |                     |                       | 1          | 11          |                                 | 12         | 12            | 8                 |
| EMB170                | 15                           |                                  |                     |                       | 8          | 2           | 5                               | 15         | 15            |                   |
| EMB145                | 18                           |                                  |                     |                       | 14         | 4           |                                 | 18         | 13            | -2                |
| Fokker 70             |                              |                                  |                     |                       |            |             |                                 |            |               | -11               |
| <b>Régional</b>       | <b>88</b>                    | <b>42</b>                        | <b>0</b>            | <b>0</b>              | <b>61</b>  | <b>32</b>   | <b>37</b>                       | <b>130</b> | <b>125</b>    | <b>-7</b>         |
| B747-400ERF           |                              | 3                                |                     |                       | 3          |             |                                 | 3          | 3             |                   |
| B747-400BCF           |                              | 1                                |                     |                       | 1          |             |                                 | 1          | 1             |                   |
| B777-F                | 2                            |                                  |                     |                       | 2          |             |                                 | 2          | 2             |                   |
| <b>Cargo</b>          | <b>2</b>                     | <b>4</b>                         | <b>0</b>            | <b>0</b>              | <b>6</b>   | <b>0</b>    | <b>0</b>                        | <b>6</b>   | <b>6</b>      | <b>0</b>          |
| <b>Total AF-KLM</b>   | <b>315</b>                   | <b>162</b>                       | <b>29</b>           | <b>39</b>             | <b>201</b> | <b>107</b>  | <b>237</b>                      | <b>545</b> | <b>537</b>    | <b>3</b>          |

## 2.6.1 La flotte du groupe Air France

La flotte du groupe Air France totalise 344 avions au 31 décembre 2017, dont 256 dans la flotte principale et 88 dans la flotte régionale. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 11,8 ans (11,5 ans au 31 décembre 2016). Les commandes fermes s'élèvent à 36 appareils.

| Flotte du groupe Air France                                | Flotte au 31 décembre 2016 | Entrées <sup>(1)</sup> au cours de la période | Sorties <sup>(1)</sup> au cours de la période | Flotte au 31 décembre 2017 |
|--|----------------------------|---|---|----------------------------|
| Flotte long-courrier                                       | 106                        | 4   | 3   | 107                        |
| Flotte moyen-courrier (y compris JOON et Transavia France) | 145                        | 13  | 11  | 147                        |
| Cargo  | 2                          | -   | -   | 2                          |
| Flotte régionale   | 95                         | 1   | 8   | 88                         |
| <b>Total</b>   | <b>348</b>                 | <b>18</b>                                     | <b>22</b>                                     | <b>344</b>                 |

(1) Achats ou locations.

### La flotte de la compagnie Air France

La flotte d'Air France comprend 220 avions au 31 décembre 2017 dont 218 appareils en exploitation (227 et 222 respectivement au 31 décembre 2016). Elle compte 107 appareils long-courriers, 111 appareils moyen-courriers et deux avions cargo. Au 31 décembre 2017, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 12,6 ans dont 12,0 ans pour la flotte long-courrier, 13,2 pour la flotte moyen-courrier et 8,9 ans pour la flotte Cargo. Au 31 décembre 2016, l'âge moyen était de 12,0 ans dont 11,8 ans pour la flotte long-courrier, 12,4 ans pour la flotte moyen-courrier et 7,9 ans pour la flotte Cargo.

La flotte est détenue à raison de 89 appareils en propriété (40,5%), 41 avions en location financière (18,6%) et 90 en location opérationnelle (40,9%).

Au cours de l'exercice 2017, la compagnie a pris livraison de quatre B787-9 tandis que trois A340-300 sont sortis de flotte. Trois A320 ont été réformés et sept autres sont extraits de la flotte Air France pour constituer la flotte de JOON.

### La flotte JOON

La flotte JOON est composée de sept A320 transférés depuis Air France. L'âge moyen est de 9,6 ans.

### La flotte régionale HOP!

Au 31 décembre 2017, la flotte régionale comprend 88 appareils dont 83 en exploitation d'une capacité maximale de 100 sièges. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 12,2 ans.

Un ATR72-600 est entré en flotte tandis que huit avions sont sortis (un ATR42-500; deux ATR72-500; le dernier CRJ100; les quatre derniers EMB135). La flotte est détenue à raison de 65,9% en propre, 9,1% en location financière et 25,0% en location opérationnelle.

### La flotte de Transavia France

La flotte de Transavia France comprend 29 B737-800s, (26 appareils au 31 décembre 2016). L'âge moyen de la flotte est de 5,4 ans. La flotte est détenue à raison de 17,2% en propriété, 6,9% en location financière et 75,9% en location opérationnelle.

## 2.6.2 La flotte du groupe KLM

Au 31 décembre 2017, la flotte du groupe KLM totalise 201 avions (204 avions au 31 décembre 2016) dont 159 dans la flotte principale et 42 dans la flotte régionale. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 9,5 ans (10,2 ans au 31 décembre 2016). Les commandes fermes s'élèvent à 27 appareils.

| Flotte du groupe KLM                                 | Flotte au 31 décembre 2016 | Entrées <sup>(1)</sup> au cours de la période | Sorties <sup>(1)</sup> au cours de la période | Flotte au 31 décembre 2017 |
|--|----------------------------|---|---|----------------------------|
| Flotte long-courrier                                 | 66                         | 4   | 4   | <b>66</b>                  |
| Flotte moyen-courrier (y compris Transavia Pays-Bas) | 85                         | 8   | 4   | <b>89</b>                  |
| Cargo (y compris Martinair)                          | 6                          | -   | 2   | <b>4</b>                   |
| Flotte régionale                                     | 47                         | 8   | 13  | <b>42</b>                  |
| <b>Total</b>   | <b>204</b>                 | <b>20</b>                                     | <b>23</b>                                     | <b>201</b>                 |

(1) Achats ou locations.

### La flotte de la compagnie KLM

La flotte de KLM comprend 116 avions au 31 décembre 2017 (114 au 31 décembre 2016) dont 66 avions long-courriers et 50 avions moyen-courriers. Le mode de détention de la flotte est de 33 avions en pleine propriété (28,4%), 28 avions en crédit-bail (24,1%) 55 avions en location opérationnelle (47,5%). Dans cette flotte, 115 avions sont en exploitation. Au 31 décembre 2017, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 10,9 ans dont 10,7 ans pour la flotte long-courrier et 11,2 ans pour la flotte moyen-courrier. Au 31 décembre 2016, l'âge moyen de la flotte était de 10,9 ans, dont 11,3 ans pour la flotte long-courrier et 10,3 ans pour la flotte moyen-courrier.

Au cours de l'exercice 2017, la flotte long-courrier, globalement stable, a été modernisée par l'entrée de deux B777-300ER et deux B787-9 tandis que quatre B747-400 ont été retirés. En moyen-courrier, deux B737-800 ont été transférés depuis la flotte de Transavia Pays-Bas.

### La flotte régionale, KLM Cityhopper

La flotte de KLM Cityhopper comprend 42 avions, tous en exploitation. Au cours de l'exercice, huit EMB175 ont rejoint la flotte tandis que les treize Fokker 70 ont été retirés. 7,1% de ces avions sont en propriété, 57,1% en crédit-bail et 35,7% en location opérationnelle. Les avions de cette flotte régionale en exploitation ont un âge moyen de 4,9 ans.

### La flotte de Transavia Pays-Bas

La flotte de Transavia Pays-Bas comprend 39 appareils dont huit B737-700 et 31 B737-800. La flotte est détenue à 10,3% en crédit-bail, 66,6% en location opérationnelle et 23,1% en propriété. L'âge moyen de la flotte est de 9,4 ans.

### La flotte de Martinair

Martinair dispose d'une flotte de quatre avions tout-cargo en pleine propriété. L'âge moyen de cette flotte est de 17,7 ans.



Cette page est laissée en blanc volontairement.

# 3

## RISQUES ET GESTION DES RISQUES

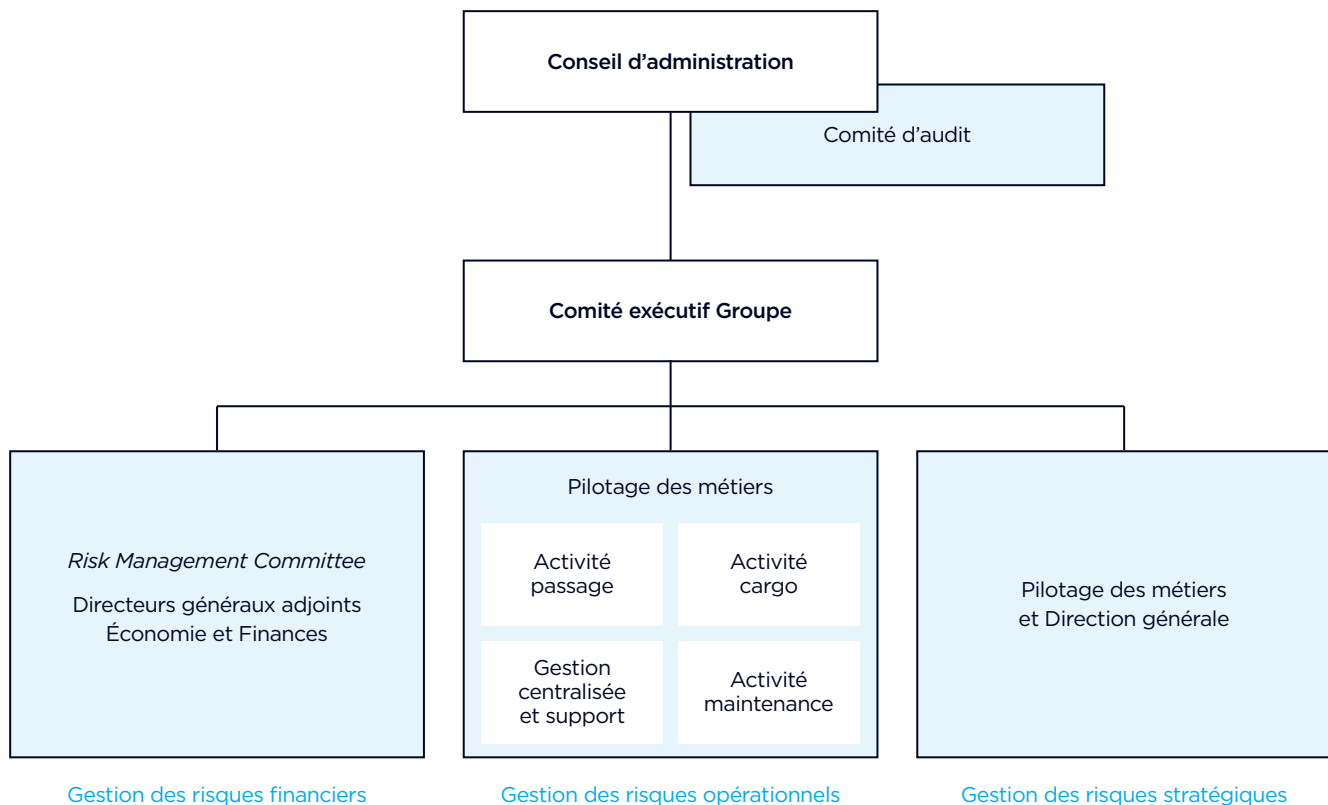
|            |  |            |
|------------|--|------------|
| <b>3.1</b> | <b>Système de gestion des risques</b>  | <b>102</b> |
| 3.1.1      | Le processus de gestion des risques : acteurs et organisation générale                             | 102        |
| 3.1.2      | Identification et évaluation des risques   | 103        |
| <b>3.2</b> | <b>Facteurs de risques et dispositif de maîtrise</b>   | <b>104</b> |
| 3.2.1      | Risques macro-économiques et géopolitiques   | 104        |
| 3.2.2      | Risques liés à l'activité de transporteur aérien   | 105        |
| 3.2.3      | Risques liés aux processus du Groupe   | 110        |
| 3.2.4      | Risques juridiques   | 112        |
| <b>3.3</b> | <b>Organisation et fonctionnement du contrôle interne</b>  | <b>113</b> |
| 3.3.1      | Organisation et outils du contrôle interne   | 113        |
| 3.3.2      | Éléments fondamentaux du contrôle interne en place dans le Groupe                                  | 116        |
| 3.3.3      | Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable | 118        |
| <b>3.4</b> | <b>Éthique et conformité</b>   | <b>120</b> |
| 3.4.1      | La charte sociale et éthique   | 120        |
| 3.4.2      | Le programme éthique et conformité   | 121        |
| <b>3.5</b> | <b>Risques de marché et gestion des risques de marché</b>  | <b>122</b> |
| 3.5.1      | Organisation du groupe Air France-KLM  | 122        |
| 3.5.2      | Risques de marché et gestion des risques de marché   | 122        |

## 3.1 SYSTÈME DE GESTION DES RISQUES

Le groupe Air France-KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et à la conduite d'une compagnie aérienne et a en conséquence mis en place un système pour identifier, analyser, surveiller, gérer et maîtriser les risques.

### 3.1.1 Le processus de gestion des risques : acteurs et organisation générale

Air France-KLM : les acteurs et organes de gouvernance impliqués dans le processus de gestion des risques



Le groupe Air France-KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et à la conduite d'une entreprise. Le processus de gestion des risques a pour but de déterminer les événements potentiels susceptibles d'affecter le Groupe et de l'empêcher d'atteindre ses objectifs, de mettre en œuvre les mesures permettant de les maîtriser et d'en rendre compte.

Il permet aux différentes directions et aux principales filiales d'une part, au Comité exécutif Groupe et au Comité d'audit d'autre part de suivre les principaux risques stratégiques et opérationnels, leur évolution dans le temps et le dispositif de maîtrise mis en œuvre. Il vise ainsi à créer et préserver la valeur, les actifs et l'image du Groupe.



Chaque entité du Groupe est responsable de la gestion de ses risques et en rend compte régulièrement.

Le processus global de gestion des risques constitue par ailleurs un support pour le Document de Référence ainsi qu'un élément majeur de l'élaboration du plan d'audit annuel.

L'Audit interne Groupe, en tant que facilitateur du processus de gestion des risques, effectue périodiquement une revue de ce processus. Ses conclusions sont présentées au Comité exécutif Groupe et au Comité d'audit.

Il existe également un pilotage périodique par le Risk Management Committee de la gestion des risques financiers de marché étant susceptibles d'avoir une incidence sur les états financiers. Le processus de management des risques est en accord avec les dispositions réglementaires internationales, parmi lesquelles la 8<sup>e</sup> directive européenne. En plus des assurances usuelles sur les sites industriels, le parc immobilier et les activités annexes, les filiales du Groupe souscrivent des polices d'assurance spécifiques à l'activité de transporteur aérien couvrant les dommages résultant d'incidents ou d'accidents d'avions et les frais en résultant, leur responsabilité vis-à-vis de leurs passagers ainsi que leurs responsabilités générales vis-à-vis des tiers du fait de leurs activités.

### 3.1.2 Identification et évaluation des risques

Une cartographie et un univers de risques ont été établis. Cette cartographie est mise à jour régulièrement par l'Audit interne.

Les principaux risques recensés sont classés par nature et caractérisés par leur probabilité d'occurrence et leur impact. Les dispositifs de maîtrise sont décrits pour chacun ainsi que la situation qui résulte de leur mise en œuvre.

#### Processus de suivi et de *reporting* sur les risques

L'Audit interne établit à l'attention du Comité exécutif Groupe et du Comité d'audit chaque trimestre un rapport sur les risques opérationnels du Groupe et une fois par an un rapport sur les risques stratégiques.

Le processus de *reporting* des risques opérationnels suit un processus «bottom-up» partant des différentes directions d'Air France et

de KLM et des principales sous-filiales. Chaque trimestre, les Coordinateurs Contrôle Interne (CCI) qui ont été désignés par les différents métiers, entités ou filiales, établissent des feuilles de risques et les communiquent à l'Audit interne. Celui-ci est chargé de les consolider au niveau de chaque compagnie et du Groupe.

Les feuilles de risques indiquent les risques inhérents significatifs avec leur description, celle des dispositifs de remédiation mis en place pour les atténuer ou les neutraliser et l'évaluation de leur probabilité d'occurrence et de l'impact résultant. Les propriétaires des risques et des dispositifs de maîtrise sont nommément désignés. Afin de fiabiliser le processus, les feuilles de risques de chaque entité font l'objet d'un examen systématique au cours de réunions tenues périodiquement entre l'Audit et chaque CCI. Un compte rendu de cet examen est ensuite fourni au Conseil d'administration ainsi que la présentation annuelle sur la gestion des risques.

La feuille de risques opérationnels du Groupe (synthèse des risques opérationnels des entités) qui donne le détail des risques nouveaux ou enlevés et des principales évolutions, est soumise au Comité exécutif groupe qui l'approuve avant présentation et examen au Comité d'audit.

De manière générale, la maîtrise des risques opérationnels est au cœur du pilotage des activités des métiers du groupe Air France-KLM. En la matière, les apports complémentaires du dispositif Contrôle Interne et du système de management intégré (SMI) permettent de consolider une approche toujours plus préventive. Ainsi, au titre du SMI, une matrice de cotation des risques (fréquence/gravité), une méthodologie d'analyse et l'outil «Bowtie», sont utilisés dans une logique d'homogénéité multirisques.

La feuille des risques stratégiques annuelle constitue la synthèse des principaux risques stratégiques (concurrence, situation économique, etc.) identifiés par le corporate, les métiers avec le concours de la Direction Stratégie et Innovation.

#### Gestion des risques par les Directions Risques - Assurances

Au sein d'Air France et de KLM, chacune des directions Risques-Assurances constitue un élément du dispositif de Contrôle Interne qui identifie les risques assurables au niveau de chaque compagnie et de leurs filiales et qui élabore les politiques d'assurance et participe aux recommandations de prévention.

## 3.2 FACTEURS DE RISQUES ET DISPOSITIF DE MAÎTRISE

Le dispositif de gestion des risques susceptibles d'affecter l'activité du Groupe, présenté dans la section 3.1, a pour objectif d'identifier ces risques, de les analyser et d'en réduire la probabilité de réalisation ainsi que l'impact potentiel sur le Groupe.

Cette section présente les principaux risques auxquels Air France-KLM estime être exposé (les risques macro-économiques et géopolitiques, les risques liés à l'activité de transporteur aérien, les risques liés aux processus du Groupe et les risques juridiques) ainsi que les dispositifs de gestion mis en œuvre pour maîtriser chacun de ces risques. D'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à ce jour, ou qu'il ne considère pas comme les plus significatifs à la date du présent rapport de gestion, pourraient également affecter ses activités.

### 3.2.1 Risques macro-économiques et géopolitiques

#### Concurrence sur le marché du transport aérien passager court, moyen et long-courrier

##### Description du risque

L'industrie du transport aérien est extrêmement concurrentielle. La libéralisation du marché européen en 1997 et la concurrence accrue entre les transporteurs ont entraîné une baisse des tarifs.

Sur court et moyen-courrier, le Groupe est en concurrence avec les autres compagnies aériennes, et en particulier les compagnies *low-cost* qui ont connu un développement très rapide dans les quinze dernières années. Il est également en concurrence avec des moyens de transport alternatifs : TGV, Eurostar... Une extension des réseaux de trains à grande vitesse en Europe est susceptible d'avoir un effet négatif sur l'activité et les résultats économiques du Groupe.

La concurrence est également forte sur long-courrier, notamment sur les liaisons entre l'Europe et l'Asie en raison du développement de nouveaux acteurs en forte croissance comme les Compagnies du Golfe ou sur le Transatlantique en raison du développement des compagnies *low-cost* long-courriers (Norwegian, WOW, Eurowings, Level).

##### Principes et dispositifs de gestion

Les différents plans stratégiques du Groupe cherchent à répondre à ces risques, notamment *via* la restructuration de l'activité point-à-point, le développement accéléré de Transavia, la réduction des coûts, la montée en gamme du produit, et le développement de partenariats sur les grands marchés en croissance. En parallèle, le Groupe plaide auprès des autorités pour un cadre juridique assurant une concurrence équitable entre les transporteurs. Voir également Section 2.2 – La stratégie, page 70.

Par ailleurs, dans le cadre de l'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis, les compagnies européennes sont autorisées à opérer des vols vers les États-Unis à partir de n'importe quel aéroport européen. Cet accord a ouvert la possibilité d'un développement de la concurrence à Paris-CDG et à Amsterdam Schiphol mais a également permis à Air France et KLM d'élargir leurs réseaux et de renforcer la coopération au sein de l'alliance SkyTeam dans le cadre notamment d'une *joint-venture* transatlantique avec leurs partenaires Delta Air Lines, Inc. et Alitalia.

#### Concurrence sur le marché du fret aérien

##### Description du risque

Le marché du fret aérien est caractérisé par une capacité excédentaire structurelle qui résulte d'une faible croissance de la demande et de l'arrivée de nouveaux avions cargo, tandis que les anciens avions cargo sont au fur et à mesure sortis d'exploitation, de même que d'une croissance rapide des capacités des soutes due à la forte augmentation du nombre de gros porteurs dans le monde entier. En conséquence, la recette unitaire est structurellement sous pression. Les autres modes alternatifs de transport, particulièrement le fret maritime avec des grands porte-containers, représente aussi une concurrence croissante pour cette activité.

##### Principes et dispositifs de gestion

Pour répondre à ces tendances, le Groupe a mis en œuvre de nombreuses mesures centrées sur la réduction de l'exposition à l'activité tout-cargo. Voir également Section 2.2 – La stratégie, page 70.

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

##### Description du risque

Les conditions économiques locales, régionales et internationales peuvent avoir un impact sur les activités du Groupe et donc sur les résultats financiers. En effet, les périodes de crise ou 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.

##### Principes et dispositifs de gestion

Air France-KLM dispose d'un réseau géographique international équilibré lui permettant de limiter son exposition au risque dans un environnement de croissance continue du transport aérien à l'échelle mondiale.

## Évolution du prix du pétrole

### Description du risque

La facture de carburant est un des premiers postes de charge des compagnies aériennes. La volatilité du prix du pétrole représente donc un risque pour l'industrie du transport aérien. En effet, une forte hausse du prix du pétrole, comme celle enregistrée sur la première moitié de 2008 ou encore en 2010-12 peut avoir un effet négatif très important sur la rentabilité des compagnies particulièrement si le contexte économique ne leur permet pas d'adapter leur politique de prix. De même une forte diminution du prix du carburant est favorable à la rentabilité des compagnies aériennes. Cependant, la façon dont les compagnies répercutent dans leurs tarifs une chute brutale du prix du carburant est un facteur d'incertitude important.

### Principes et dispositifs de gestion

Au-delà des efforts permanents de réduction de la consommation carburant, le Groupe a mis en place une politique de couverture systématique du risque prix du carburant, détaillée dans la Section 3.5.2 – Risque de marché et gestion des risques, page 124.

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

### Description du risque

Depuis 2016, la situation sécuritaire résultant des attentats perpétrés en France, en Europe et dans les zones d'activité du Groupe et des événements politico-sécuritaires dans le monde (pays arabes et africains) fait peser sur le Groupe un ensemble de risques de sécurité.

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

### Principes et dispositifs de gestion

En matière de sécurité, les compagnies du Groupe se conforment aux réglementations européennes et internationales et rendent compte régulièrement aux autorités compétentes des mesures et des dispositifs mis en œuvre.

Le Groupe ne dispose pas de couvertures de pertes d'exploitation pour le transport aérien mais il est assuré au niveau des conséquences d'un attentat contre un de ses avions.

Le Groupe a mis en œuvre un ensemble de dispositifs de gestion de la sécurité et de la sûreté au niveau des meilleures pratiques sectorielles :

### Gestion des risques Sûreté

La protection des personnes et des actifs contre les agressions, les attentats, menaces d'attentat et les atteintes à leur intégrité de toutes natures représente également un objectif majeur du Groupe. Les départements Sûreté de chaque compagnie Air France et KLM définissent la politique de sûreté, analysent les menaces et prennent toutes les mesures adéquates, au regard notamment des facteurs d'instabilité géopolitique.

### Gestion des risques sanitaires

Chaque compagnie s'appuie sur une structure de coordination en charge de la prévention, la gestion de crise, la démultiplication des consignes sanitaires, la liaison avec les autorités nationales et internationales s'agissant des épidémies ou menaces d'épidémies. Plus récemment, concernant la gestion de la crise sanitaire associée au virus Ebola ou au virus Zika, les compagnies se sont appuyées sur une structure de coordination dédiée. À titre d'illustration, le Comité de coordination des risques sanitaires Air France rattaché à la Direction Développement, Qualité et Coordination SMI joue un rôle permanent de coordination, de veille réglementaire, de prévention et assure la liaison avec les autorités sanitaires nationales et internationales, dans une logique de maîtrise des risques.

En matière de sécurité alimentaire, Air France s'appuie sur la norme ISO 22000. Pour maîtriser la qualité sanitaire des prestations, Air France réalise notamment une centaine d'audits hygiène et environ 15 000 autocontrôles microbiologiques par an.

Par ailleurs, le Groupe a développé des plans d'urgence et d'adaptation conjoncturelle pour répondre efficacement aux diverses situations de caractère épidémique, géopolitique ou d'autre nature qui peuvent apparaître. L'objectif de ces plans est de protéger efficacement les passagers et le personnel, de permettre la poursuite des opérations et la continuité du service et d'assurer ainsi la pérennité des entreprises du Groupe. Ces plans sont ajustés en permanence sur la base des enseignements tirés des événements vécus.

### Formation à la sécurité

La formation métier est orientée vers le cœur de notre activité de transport aérien et prend en compte au premier chef les compétences et expertises à acquérir en matière de sécurité : formation à la sécurité pour les Personnels Navigants Commerciaux, formation relevant des métiers de l'industriel et de l'exploitation au sol, formation relevant du maintien des compétences pour les pilotes.

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

### Risques liés à la sécurité aérienne

#### Description du risque

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

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

- la désignation d'un dirigeant responsable et de responsables désignés pour les principales fonctions opérationnelles ;
- l'organisation appropriée des opérations en vol, de l'exploitation sol, du fret et de l'entretien ;

- la mise en œuvre d'un Système de Management de la Sécurité (SMS);
- la mise en place d'un système qualité.

### Principes et dispositifs de gestion

#### a. Les règles et les standards appliqués par Air France-KLM

Pour Air France-KLM, la Sécurité Des Vols est la priorité absolue. Au cœur de la confiance que lui portent ses clients et ses salariés, la sécurité est un impératif qui conditionne son activité et la pérennité du transport aérien.

Toutes les activités du Groupe font l'objet de nombreux contrôles et certifications, et satisfont à des normes extrêmement strictes et aux standards les plus élevés du secteur, au niveau européen avec l'Agence européenne de la sécurité aérienne, et mondial, avec l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) dont l'audit de sécurité IOSA (*IATA Operational Safety Audit*) est une référence du secteur qui conduit à une certification qui doit être renouvelée tous les deux ans. À l'issue des audits IOSA d'octobre 2016 et mars 2017, la certification d'Air France et de KLM a été reconduite pour deux ans.

#### b. Le Système de Management de la Sécurité d'Air France

Le processus de mise en œuvre du Système de Management de la Sécurité, engagé en 2009, a été achevé au 1<sup>er</sup> janvier 2012, conformément à l'arrêté du 22 décembre 2008. Ce système s'appuie sur quatre piliers : Politique et Objectifs, Gestion du Risque, Assurance du Maintien de la Sécurité et Promotion de la Sécurité, lesquels ont tous été déclinés au sein des Directions opérationnelles. Pour atteindre le plus haut niveau possible en matière de Sécurité Des Vols, chaque compagnie actualise et renforce son Système de Gestion de la Sécurité (SGS) qui définit concrètement les modalités de mise en œuvre de la gestion des risques aériens. Le SGS, totalement intégré à l'organisation, aux processus et à la culture de l'entreprise, repose sur l'engagement au plus haut niveau de la direction et sur la formation et la sensibilisation de l'ensemble des personnels.

Le Comité de Sécurité Des Vols Corporate du Conseil d'administration d'Air France se réunit chaque trimestre pour analyser les indicateurs Sécurité Des Vols du groupe Air France. Les résultats d'une deuxième campagne d'observations en vol, le LOSA (*Line Operations Safety Audit*), pratique déjà utilisée par d'autres compagnies aux États-Unis, en Asie et en Australie, ont été présentés fin 2015 et font l'objet d'un plan d'action intégré dans le processus continu d'amélioration de la sécurité.

Plus généralement, Air France s'est dotée et poursuit le déploiement d'un Système de Management Intégré qui permet de mettre en synergie l'ensemble des démarches de progrès et de maîtrise des risques – Sécurité Des Vols donc, Santé Sécurité au Travail, Qualité Client, Performance Opérationnelle, Environnement et Développement Durable, Hygiène alimentaire et Sûreté.

Le SMI est le vecteur de pilotage, de management des activités, visant l'amélioration continue des résultats. Il assure le respect des dispositions légales, réglementaires et normatives. Il permet d'analyser et de maîtriser les risques dans le cadre d'une approche coordonnée. Le SMI vise à assurer un fonctionnement sûr, une

cohérence transverse, un pilotage global orienté vers l'amélioration continue de tous les processus s'agissant de ces domaines.

Le support servant de référence lors des revues de direction est le contrat d'objectifs SMI de l'entité. Sur l'année 2017, la priorité maîtrise de la sous-traitance était clairement formalisée dans ces contrats et va être complétée et développée pour 2018 au regard des nouveaux textes législatifs.

Une Certification globale Air France, qui couvre les standards internationaux suivants : ISO 14001/Environnement, ISO 22000/Hygiène alimentaire, OHSAS 18001/Santé Sécurité au Travail, a été confirmée en 2016.

#### c. Le système de sécurité intégré de KLM

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

Pour atteindre son objectif de compagnie leader en matière de sécurité, KLM a défini un Système de management intégré de la sécurité (ISMS) portant sur la sécurité au travail, la sécurité et la sûreté des opérations, ainsi que la protection de l'environnement. Le ISMS, décrit dans le Manuel de gestion intégrée de la sécurité, a été validé par les autorités de l'aviation civile néerlandaises (parmi lesquelles l'Inspection de l'environnement et des transports (ILT)).

KLM cherche à améliorer en permanence son système intégré de management, de la sécurité, performant, fondé sur l'évaluation des risques et des résultats, et qui permet des décisions en fonction des risques à tous les niveaux de KLM. Son programme de Culture de la Sécurité, qui comprend des actions de promotion, communication, formation théoriques et pratiques, est progressivement déployé à travers la compagnie afin de développer la sensibilisation, et les attitudes et comportements adaptés en termes de sécurité à tous les niveaux. La création de l'Organisation des Services de la Sécurité Intégré (ISSO) en octobre 2016 a permis d'accroître la professionnalisation de cette approche intégrée de la sécurité et conformité à travers la compagnie, de développer le niveau d'expertise dans tous les domaines concernant tous les processus de sécurité et de conformité, et d'amener le SGSI de KLM au niveau supérieur.

#### d. Intégrer une conscience de sécurité

Créer une conscience de la sécurité dans toute les compagnies du groupe Air France-KLM fondée sur une culture de la sécurité de toutes les opérations est une démarche progressive qui apporte des résultats. Chez KLM, pour assurer la gestion et le suivi de tous ces processus complexes du Système de Management de la Sécurité et aider les salariés impliqués, un système informatique a été mis en place en 2017. Une formation « Airsafe » relative aux facteurs humains à l'origine d'erreurs a été mise en place à Air France et va être déployée en 2018. De même, les ateliers Sécurité Des Vols, action de communication, réalisés deux fois par an auprès de 1 200 personnes, ont pour objectif de renforcer la prise de conscience sur les situations potentiellement à risques.

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.

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

### Description du risque

Les activités de transport aérien restent largement réglementées, notamment dans les domaines de l'allocation de droits de trafic pour les services extra-communautaires ou encore des conditions relatives à l'exploitation (sécurité, bruit des avions, émissions de CO<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. L'évolution des réglementations et législations pourrait accroître les charges opérationnelles ou réduire les recettes du Groupe.

### Principe et dispositif de gestion

Le groupe Air France-KLM défend activement ses positions auprès des gouvernements français et néerlandais et des institutions européennes, directement ou au travers de l'organisation professionnelle nouvellement créée Airlines for Europe (A4E) sur l'évolution des réglementations européennes et nationales d'une part, sur une attribution raisonnable et équilibrée de droits de trafic à des compagnies non européennes d'autre part.

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

### Description du risque

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

Une perte de créneaux horaires ou le 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.

### Principes et dispositifs de gestion

Air France-KLM met en œuvre avec attention les dispositions du Règlement européen sur l'allocation des créneaux horaires garantissant à un transporteur de pouvoir conserver l'usage de ces créneaux d'une saison sur l'autre dès lors qu'il a été utilisé 80% du temps hors circonstances exceptionnelles. Air France et

KLM s'assurent par ailleurs auprès de leurs autorités nationales de la mise à disposition régulière sur leurs plateformes de correspondance principales des capacités nécessaires à la croissance du Groupe.

## Renforcement des droits à indemnisation en faveur des passagers

### Description du risque

#### a. Règles européennes

Au sein de l'Union Européenne, les droits des passagers en matière de retard, d'annulation de vols et de refus d'embarquement sont définis par le Règlement (CE) n° 261/2004 du 11 février 2004 entré en vigueur en 2005. Il s'applique à tous les vols – réguliers ou non – au départ d'un aéroport situé dans un État membre de l'Union Européenne et détermine des règles européennes en matière d'indemnisation et d'assistance, en cas de refus d'embarquement, de retard important, d'annulation de vol ou de déclassement.

De nombreuses décisions rendues par la CJUE ont contribué à renforcer les droits des passagers en réduisant les possibilités des transporteurs aériens d'invoquer des « circonstances extraordinaires » pour s'exonérer du versement de l'indemnité prévue par le Règlement 261/2004. Depuis 2008, pas moins de dix arrêts ont été rendus par la CJUE pour interpréter et compléter le dispositif, en étendant, ce faisant, le droit à indemnisation des passagers.

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

L'alourdissement constant des réglementations pesant sur les compagnies européennes, et seulement partiellement sur les compagnies des pays tiers, ne fait qu'accroître les distorsions de concurrence déjà existantes. La recrudescence de sociétés spécialisées dans l'indemnisation des passagers accroît le coût financier qui découle de ce risque. Le montant des indemnisations est néanmoins le même pour Air France que le client s'adresse directement au Groupe ou qu'il le fasse par un intermédiaire.

#### b. Règles américaines

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

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

#### c. Règles nationales

IATA a recensé dans une base de données une cinquantaine de réglementations nationales afin de mieux suivre leur évolution.

### Principes et dispositifs de gestion

Afin de contenir autant que possible dans des limites économiquement supportables les effets de ces réglementations, le Groupe agit directement ou par l'intermédiaire des organisations professionnelles de l'industrie aérienne (IATA, A4E) envers les institutions européennes et nationales pour parvenir à des obligations raisonnables et ne créant pas de distorsion de concurrence ou de surcoût majeur qui pourraient le conduire soit à augmenter ses tarifs, soit à réduire ses coûts.

## Risques liés à l'environnement

### Évolution des législations environnementales

#### Description du risque

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

Ces législations peuvent avoir un impact sur les opérations et le développement du Groupe, se traduire par des coûts plus importants et engendrer des distorsions de concurrence entre compagnies lorsqu'elles s'appliquent uniquement dans une zone géographique spécifique.

#### Principes et dispositifs de gestion

Air France-KLM est membre d'associations représentatives du secteur aérien (IATA, ATAG, A4E, FNAM) qui mettent en œuvre des activités de lobbying et agissent auprès des autorités et organismes nationaux, européens et internationaux (OACI, Union Européenne, ministères de tutelle des Transports en France et aux Pays-Bas) afin de promouvoir des solutions efficaces pour l'environnement, mais également afin de s'assurer que le système mis en place ne génère aucune distorsion de concurrence entre les acteurs du transport aérien. Par exemple, Air France-KLM a toujours soutenu la mise en œuvre d'un mécanisme de marché de droits d'émissions, considérant que, sous réserve qu'il soit équitable, un tel système est plus efficace d'un point de vue environnemental qu'une simple taxation.

## Changement climatique

### Description du risque

Afin de répondre aux exigences de l'article 173 III de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, le Groupe prend en compte les risques financiers liés aux effets du changement climatique et met en œuvre des mesures pour les réduire à travers une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité.

Dans son rapport 2014, le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) évalue l'état actuel des connaissances sur le changement climatique et ses conséquences, ainsi que les possibilités d'adaptation pour limiter la vulnérabilité des

sociétés humaines. À l'occasion de la COP23 des Nations unies en novembre 2017, l'Union of Concerned Scientists et plus de 15 000 scientifiques indépendants ont signé une seconde mise en garde face aux impacts du changement climatique, appelant à limiter la consommation de ressources. Ces changements engendreront probablement des événements météorologiques violents plus nombreux qui toucheront plus ou moins fortement toutes les régions du monde. Ces phénomènes climatiques pourraient affecter la continuité de service des opérations du Groupe (déroutement, annulation de vols, retards), générant des impacts financiers.

### Principes et dispositifs de gestion

Par son activité internationale, Air France-KLM est présent sur tous les continents et opère dans des conditions climatiques variées, y compris les plus extrêmes. Périodiquement, le Groupe passe en revue les risques opérationnels afin d'améliorer les mesures existantes. L'exploitation d'un réseau équilibré entre les différents continents et la flexibilité liée à la composition de la flotte permettent de minimiser les conséquences économiques de ces impacts.

Air France-KLM a développé des procédures de gestion des situations d'urgence pour assurer les meilleures conditions d'exploitation et d'accueil des passagers. Dans ce type de circonstances, le Groupe déploie des mesures commerciales pour permettre aux passagers qui le souhaitent de différer leur voyage ou de changer de destination.

## Risque de crédit carbone

### Description du risque

En tant qu'opérateur aérien, le Groupe est émetteur de dioxyde de carbone. Depuis 2012, il est soumis au système d'échange de quotas d'émissions de l'Union Européenne (SEQUE-UE ou encore EU-ETS en anglais pour European Union Émission Trading Scheme) et doit compenser ses émissions en achetant des quotas carbone sur les marchés financiers.

Dans ce cadre, le Groupe est exposé au risque carbone, c'est-à-dire au risque d'augmentation du prix de la tonne de CO<sub>2</sub> émise et donc au risque d'augmentation de sa facture carbone, découlant des mesures écologiques prises sur le plan réglementaire pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.

À compter de 2021, le Groupe sera soumis au mécanisme mondial de compensation du carbone. Adopté par l'OACI en octobre 2016, le mécanisme CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) débutera par une première phase de 2021 à 2026, sur la base d'une participation volontaire des États. 73 pays, représentant 87,7% de l'activité de l'aviation internationale, ont déjà déclaré leur intention d'y participer. La phase suivante qui s'échelonne de 2027 à 2035, sera obligatoire et concernera quasiment tous les États (à l'exception des États exemptés non volontaires).

La résolution de l'OACI prévoit que « CORSIA doit être la mesure basée sur le marché qui s'applique aux émissions de CO<sub>2</sub> de l'aviation internationale », et ainsi éviter une superposition de mécanismes nationaux et régionaux. Air France-KLM et les autres compagnies membres d'IATA demandent à ce que les

dispositions de CORSIA se substituent à l'EU-ETS à compter de 2021 pour le périmètre des vols internationaux.

#### *Principes et dispositifs de gestion*

Financièrement, le Groupe a mis en place une politique de couverture du risque carbone sous forme d'achats à terme, politique dont les mesures sont validées par le Risk Management Committee.

Opérationnellement, le Groupe recherche toutes les opportunités de réduction de sa consommation en carburant et de ses émissions carbonées :

- à son initiative propre : modernisation de la flotte et des moteurs, meilleure gestion du carburant, plan d'économie du carburant, diminution des masses des avions, amélioration des procédures opérationnelles ;
- ou de concert avec les autorités : projet SESAR (Ciel Unique Européen, optimisation du contrôle aérien), amélioration des procédures opérationnelles.

En outre, le Groupe soutient et appelle à la recherche dans le développement et l'utilisation de nouveaux carburants plus favorables à l'environnement (biocarburants).

Pour réduire son empreinte environnementale, Air France-KLM a pour objectif de réduire de 20% ses émissions de CO<sub>2</sub> d'ici 2020 (g. CO<sub>2</sub>/passager/km par rapport à 2011). Par ailleurs, le Groupe utilise un prix interne du carbone (fourchette de prix) dans l'établissement de ses décisions d'investissement et de projets afin de prendre en compte le risque carbone dans ses scénarios de décision.

### **Risque lié à la gestion du bruit**

#### *Description du risque*

Le transport aérien doit répondre à la demande de mobilité accrue de ses clients, tout en maintenant le bruit à un niveau acceptable pour les riverains des aéroports.

L'Europe est une des régions au monde les plus contraintes en termes de réglementation sur le bruit et la réduction des nuisances sonores autour des aéroports. Afin d'assurer la poursuite de son développement, le Groupe doit anticiper toutes les mesures de restriction liées au bruit sur les aéroports constituant ses principales bases.

#### *Principes et dispositifs de gestion*

Des réunions régulières d'échange ont lieu avec les associations de riverains, les élus locaux et les pouvoirs publics afin d'aborder tous les sujets relatifs aux effets de l'activité aérienne autour des aéroports.

La modernisation de la flotte et l'amélioration des procédures opérationnelles sont les deux piliers de la politique de réduction du bruit du Groupe.

La totalité de la flotte d'Air France-KLM respecte les critères du « chapitre 4 » de l'OACI, le standard le plus exigeant en matière

de qualité acoustique pour les avions civils. Le renouvellement de la flotte a permis de réduire l'empreinte bruit du groupe Air France-KLM de 35% entre 2000 et 2017 alors que le nombre de mouvements augmentait de 16% sur la même période.

Enfin, les réglementations françaises et néerlandaises intègrent la question des nuisances sonores de l'aviation dans les plans locaux d'urbanisme.

La contribution du groupe Air France (Air France, Transavia France et HOP! Air France) à la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes (TNSA) perçue par l'État à chaque décollage s'est élevée à 17 millions d'euros en 2017. Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation des logements situés en périphérie des principaux aéroports et exposés aux bruits aériens.

Autour de l'aéroport de Schiphol, toutes les mesures prévues pour réduire l'empreinte sonore ont été mises en œuvre. Au cours des vingt dernières années, KLM a contribué à la majeure partie des impôts et taxes bruit, représentant un montant total de 754 millions d'euros, consacrés à l'isolation acoustique et au dédommagement de la dépréciation des biens immobiliers aux alentours de l'aéroport de Schiphol.

### **Risques liés aux événements naturels**

#### *Description du risque*

Le transport aérien est tributaire des conditions météorologiques et des autres phénomènes naturels (séismes, éruptions volcaniques, inondations...) qui sont susceptibles d'entraîner des perturbations d'activité comme des suppressions de vols, des retards ou des détournements. 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 un coût économique significatif : rapatriement ou hébergement des passagers, modifications de programme de vol, détournements. En revanche, la fermeture d'un espace aérien pendant plusieurs jours comme cela a été le cas en avril 2010 en Europe à la suite de l'éruption d'un volcan islandais a eu des conséquences commerciales, humaines et financières très importantes pour les compagnies aériennes et leurs passagers. De la même manière, les intempéries peuvent avoir des conséquences opérationnelles et financières importantes sur l'activité du Groupe, compte tenu des exigences réglementaires de prise en charge des passagers sur le territoire de l'Union Européenne.

#### *Principes et dispositifs de gestion*

Dans ce contexte, Air France-KLM intervient - directement ou au travers d'instances représentatives - auprès des autorités publiques tant françaises qu'européennes, afin que ces dernières développent des outils de gestion de crise.

Avec ses partenaires, le Groupe a mis en place des procédures dans le but d'assurer au mieux ses prestations et ainsi de minimiser autant que possible pour ses clients les conséquences de ces situations. Il ne dispose pas de couverture de pertes d'exploitation pour de tels événements.

## Non-conformité avec les règles de concurrence

### Description du risque

La non-conformité avec les règles de concurrence peut avoir un impact sur l'image du Groupe et des conséquences juridiques et financières.

### Principe et dispositif de gestion

À la suite des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs états concernant 25 compagnies aériennes dont le groupe Air France-KLM pour des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le domaine du secteur du fret aérien, le Groupe a renforcé son dispositif de prévention dans le domaine du droit de la concurrence. Ainsi, depuis 2007, Air France-KLM a développé sa politique de prévention des pratiques anticoncurrentielles en diffusant un « Manuel relatif à l'application des règles de concurrence », disponible en trois langues. Ce manuel a été mis à jour en 2016. Il est accessible à tous les salariés.

Plusieurs autres outils de prévention sont à la disposition des employés du Groupe, notamment une ligne téléphonique dédiée au droit de la concurrence. Fin 2010, un second module de formation en ligne sur l'application des règles de la concurrence est venu compléter le premier module créé en 2008. Après avoir suivi cette formation et passé un test d'évaluation, les salariés ont signé une déclaration individuelle par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de la concurrence s'appliquant à leurs fonctions. Une large campagne de sensibilisation aux règles de concurrence a été menée dans l'ensemble des filiales du groupe Air France-KLM à l'automne 2016 avec un nouveau module d'*e-learning*.

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

### Description du risque

Les opérations d'alliance et de coopération commerciale sont soumises à la législation en vigueur en matière de concurrence. Il appartient aux compagnies aériennes, en particulier en Europe, de s'assurer que leurs coopérations sont bien conformes aux règles de concurrence applicables. La Commission dispose par ailleurs à tout moment de la possibilité d'ouvrir une enquête sur une coopération qui lui paraît présenter un intérêt communautaire.

### Principe et dispositif de gestion

En mai 2015, la Direction Générale de la Concurrence (DG COMP) a adopté une décision favorable conformément à l'Article 101 du Traité de fonctionnement de l'Union Européenne sur la *joint-venture* transatlantique (Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc., Alitalia).

Au regard des engagements finaux offerts par la *joint-venture* transatlantique, la Commission a autorisé cet accord pour une durée de dix ans à partir de la date de son adoption.

Les autorités américaines s'étaient déjà prononcées, reconnaissant les bénéfices pour la concurrence de cette *joint-venture*. À cet égard, la *joint-venture* entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Alitalia bénéficie d'une immunité *anti-trust* (ATI) au départ des États-Unis depuis 2008.

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

### Description du risque

En 2003, afin de s'assurer de la décision de la Commission européenne autorisant le rapprochement d'Air France et de KLM, un certain nombre d'engagements ont été pris par Air France et par KLM, notamment la possibilité de mettre à disposition des créneaux de décollage et d'atterrissage à des concurrents sur certains aéroports. Ces engagements (lus en conjonction avec ceux pris dans le cadre de la décision de mai 2015 relative à SkyTeam) ont été invoqués récemment par la compagnie Norwegian afin de disposer de créneaux horaires sur la plateforme d'Amsterdam-Schiphol et opérer entre Amsterdam et New York quatre fréquences hebdomadaires à partir de la saison été 2019.

### Principes et dispositifs de gestion

Le groupe Air France-KLM s'est assuré que les conséquences éventuelles de la mise à disposition de créneaux horaires ne conduisaient pas à un impact économique jugé déraisonnable sur ses résultats sur les routes considérées. Air France-KLM approche par ailleurs régulièrement la Commission afin de discuter de la nécessité du maintien de ces engagements adoptés il y a près de quinze ans.

## 3.2.3 Risques liés aux processus du Groupe

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

Le Directeur général adjoint systèmes d'information du Groupe, assisté du comité informatique Groupe et du responsable de la sécurité informatique Groupe, gère les risques relatifs à leur processus. En particulier, il définit la politique de sécurité informatique et télécommunications.

Les systèmes informatiques et de télécommunications sont d'une importance essentielle pour les opérations quotidiennes de l'entreprise. Les applications informatiques, exploitées dans les centres de production ou *via* des solutions de *cloud computing*, sont utilisées à travers un réseau de milliers de postes de travail et un nombre croissant d'appareils mobiles. L'information contenue dans tous ces systèmes est de plus en plus menacée. Les informations échangées avec les clients et les tiers augmentent. Les avions sont de plus en plus connectés au Système d'Information. Le nombre des lois et des règlements à prendre en compte est également en augmentation.

Ce contexte exige un haut niveau de sécurité que garantit le mandat du directeur de l'informatique et de son personnel en charge de la sécurité du Système d'information. Air France et KLM assurent l'allocation des ressources nécessaires pour contrer ces menaces, pour sécuriser les informations et garantir la conformité réglementaire des systèmes informatiques.



## Continuité d'exploitation et conformité avec la réglementation

### Description du risque

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

### Principe et dispositif de gestion

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

Les infrastructures des centres de production de secours et les plans de reprise d'activité sont testés régulièrement. Les contrôles d'accès aux systèmes informatiques, ainsi que le contrôle sur les données échangées à l'extérieur de l'entreprise, sont régis par des règles qui répondent aux lois et normes internationales.

Des entreprises spécialisées en sécurité informatique, les auditeurs externes, l'Audit interne et le Contrôle interne, évaluent régulièrement la pertinence et l'efficacité des solutions mises en place.

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

## Sécurisation des données

### Description du risque

La gestion des actifs du Groupe repose sur une gestion sans faille des données nécessaires. Leur consistance et leur intégrité posent des défis permanents dans les projets informatiques ainsi que dans l'exploitation des services digitaux. La fréquence des changements, aussi bien sur les applications que sur les processus imposent une adaptation permanente des outils et des méthodes de gestion informatiques, en coordination avec les métiers et leurs exigences réglementaires et opérationnelles.

### Principe et dispositif de gestion

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

Le Groupe se préoccupe de la sécurisation des données, particulièrement de la protection des données à caractère personnel, dans le respect des lois et des règlements. Le nouveau Règlement

de protection de données de l'Union Européenne se décline dans le GDPR Compliance program. Au sein de chaque compagnie, des experts veillent à ce que l'ensemble des traitements de l'entreprise qui portent sur des données à caractère personnel soient conformes à la loi.

Dans chaque compagnie Air France et KLM, le Responsable de la protection des données personnelles définit la politique de protection applicable, diffuse la culture de protection des données personnelles et veille à la bonne application des exigences réglementaires.

## Cybercriminalité

### Description du risque

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

La Cybercriminalité se réfère à un large éventail de différentes activités liées à l'utilisation abusive des données et du Système d'Information à des fins personnelles, économiques et psychologiques. La forte dépendance aux technologies de l'information et de la communication rend les compagnies aériennes vulnérables à la cybercriminalité.

### Principe et dispositif de gestion

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

Le programme « Cybercrime », validé en Comité d'audit du Groupe, régit les actions de prévention et de détection telles que la surveillance de la Cyber menace, les évaluations de la sécurité du Système d'Information, les tests d'intrusion dans le Système d'Information *via* Internet. Des campagnes de sensibilisation à la sécurité de l'information sont régulièrement réalisées et concernent l'ensemble du personnel de l'entreprise. Un audit de ce programme a été réalisé en 2017. Il confirme les bonnes pratiques en place et les orientations prises. Les préconisations d'amélioration ont été ajoutées au programme.

## Mise en œuvre du projet stratégique « Trust Together »

Voir également Section 2.2 - La stratégie, page 71.

### Description du risque

En novembre 2016, Air France-KLM a annoncé les différentes initiatives de son nouveau projet stratégique « Trust Together » qui doit permettre au groupe de relever trois grands défis : capter sa part de la croissance du transport aérien mondial, renforcer la compétitivité et la Performance Opérationnelle du Groupe et faire progresser encore l'expérience client. Ce projet stratégique confirme les objectifs généraux de compétitivité du plan « Perform 2020 », en portant l'objectif de réduction des coûts unitaires sur la période 2017-2020 à plus de 1,5% par an à change, prix du carburant et charges de retraites constants.

Les initiatives du projet «Trust Together» se déclinent plus précisément autour de neuf axes stratégiques qui sont, selon leur nature, en cours de mise en œuvre, en phase d'élaboration afin d'en préciser les modalités, ou en phase de négociation.

L'aboutissement des négociations liées à ce projet, ainsi que les travaux nécessaires à une définition plus précise des modalités de mise en place de certains aspects du projet présentent naturellement une source d'incertitude autant en termes de cible économique qu'en termes de dynamique sociale et d'image de l'entreprise.

#### Principes et dispositifs de gestion

La mise en œuvre du projet «Trust Together» au sein du groupe Air France-KLM fait l'objet tout au long de l'année 2017 d'un suivi précis et régulier de la part des instances dirigeantes du Groupe et des filiales aériennes.

### Plan de retraite

#### Description du risque

Au 31 décembre 2017, les principaux engagements du Groupe au titre des régimes à prestations définies correspondent au plan de retraite du personnel au sol de KLM basé aux Pays-Bas.

Le respect de la norme comptable internationale IAS 19 expose le groupe Air France-KLM aux évolutions des paramètres financiers externes (tels que le taux d'actualisation ou le taux d'inflation futur), ce qui pourrait entraîner des fluctuations annuelles de son compte de résultat et de ses capitaux propres, sans que cela ait d'incidence sur ses flux de trésorerie. Les évolutions des engagements relatifs aux pensions et celles des actifs du plan de retraite, qui sont liées aux modifications des hypothèses actuarielles, sont comptabilisées dans les capitaux propres et n'ont pas d'incidence sur les comptes de résultat. La volatilité potentielle se trouve expliquée dans les «Règles et méthodes comptables avantages du personnel», ainsi que dans la Note 31 des états financiers consolidés, relative aux provisions.

La Note 31 des états financiers consolidés présente la sensibilité du coût des prestations définies enregistrées au compte de résultat et des engagements au titre des prestations définies en fonction des variations des taux d'actualisation, des niveaux de hausse des salaires et des pensions.

#### Principe et dispositif de gestion

En 2017, KLM a mis en place de nouveaux contrats de retraite à cotisations définies (régime collectif à cotisations définies) pour son personnel navigant technique et commercial basé aux Pays-Bas, et la compagnie a donc sorti de son bilan les actifs des régimes correspondants.

Le plan de retraite du personnel au sol de KLM risque d'être une source de volatilité comptable pour les capitaux propres du Groupe. Le risque de trésorerie lié aux contributions au redressement du plan de retraite du personnel au sol est limité, compte tenu de l'accord de financement passé entre KLM et le régime de retraite. Le taux de cotisation ordinaire demeure constant.

Selon les calculs actuels, le plan de retraite du personnel au sol de KLM figure à l'actif du bilan au 31 décembre 2017, puisque la valeur des actifs du régime est supérieure à celle des obligations au titre des prestations définies.

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

#### Description du risque

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

Cette tendance s'accroît, en particulier avec l'arrivée de nouveaux avions (E-jet, A350, B787...). La capacité à maintenir des conditions concurrentielles équilibrées constitue un enjeu prioritaire, tant pour l'activité commerciale d'Air France-KLM dans la maintenance que pour la maîtrise des coûts d'entretien du Groupe.

#### Principes et dispositifs de gestion

Air France-KLM s'appuie sur plusieurs axes pour limiter les impacts inhérents à ce risque :

- l'implication du métier Maintenance dans les campagnes de renouvellement des flottes : obtention des licences et coopération industrielle avec les OAM/OEMs. afin d'être en mesure de continuer à développer l'activité commerciale d'Air France-KLM dans la maintenance ;
- développement de solutions de réparation réduisant la dépendance vis-à-vis de certains OEMs ;
- négociation de la valeur apportée par les licences.

Par ailleurs, IATA s'est saisie de cette problématique dans l'intérêt des compagnies aériennes.

## 3.2.4 Risques juridiques

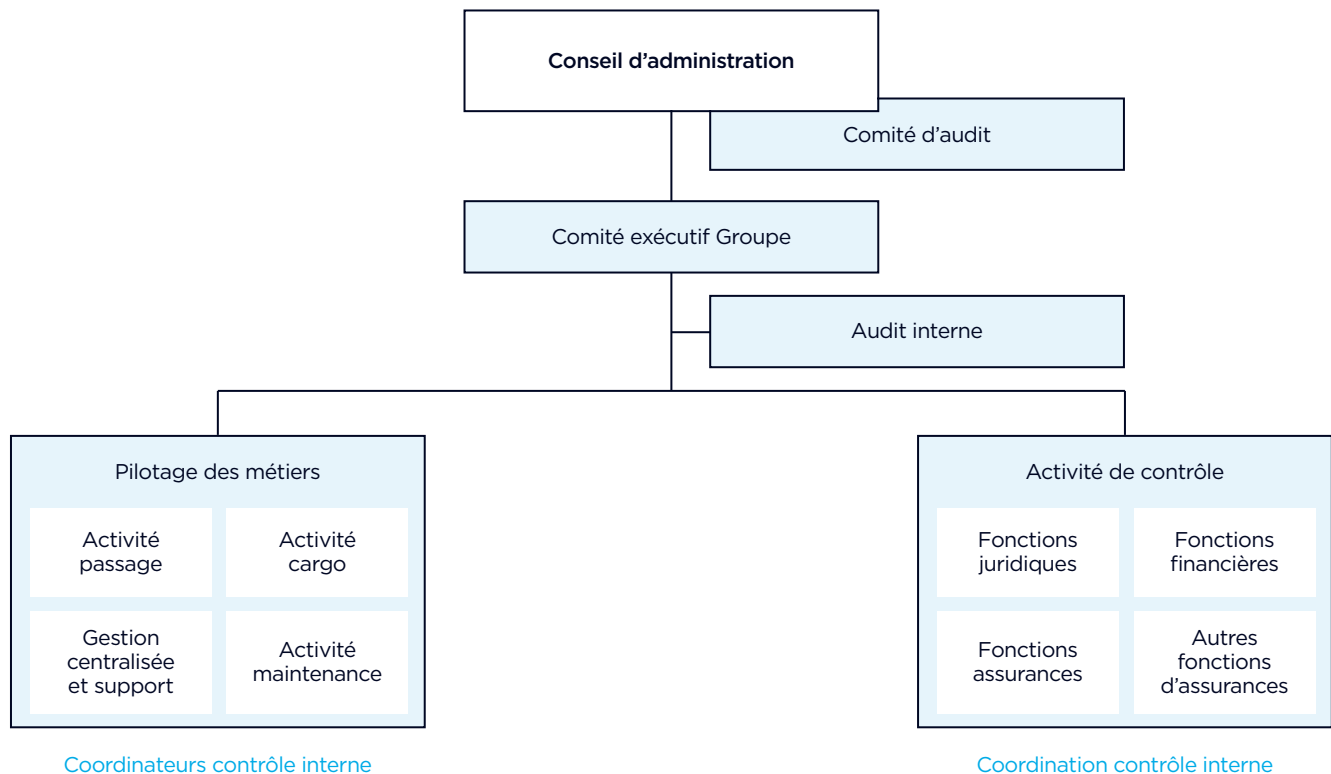
Dans le cadre de l'exercice normal de leurs activités, la société et ses filiales sont impliquées dans des litiges qui donnent lieu soit à des provisions dans les comptes consolidés, soit à une information en annexe au titre des passifs éventuels (*Voir également les Notes 32.1 et 32.2 des comptes consolidés, page 261*).

## 3.3 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONTRÔLE INTERNE

### 3.3.1 Organisation et outils du contrôle interne

#### Le Réseau Contrôle Interne

Une Fonction du Contrôle Interne et de l'Audit interne du groupe Air France-KLM est mise en place depuis 2005. Des Coordinateurs Contrôle Interne ont été également désignés dans chaque entité du groupe Air France-KLM considérée comme significative, compte tenu de son impact sur les états financiers du Groupe. Les Coordinateurs Contrôle Interne sont au nombre d'une cinquantaine.



Cette organisation est un résumé de celle en place dans chacun des deux sociétés principales. Elle prend en compte la structure de chacune des deux sociétés du Groupe caractérisée par l'existence de trois principaux métiers : le passage (transport des passagers), le cargo et la maintenance, les filiales de ces deux compagnies ne représentant qu'une part minoritaire de l'activité et des recettes. Cette organisation se matérialise par de nombreux processus transverses (ventes des soutes des avions passagers au métier cargo, prestations du métier industriel relatives aux avions des métiers passage et cargo, prestations informatiques, etc.), du fait de l'interdépendance de chacun des métiers entre eux.

- le Conseil d'administration est l'organe social qui détermine les orientations de l'activité du Groupe et veille à leur mise en œuvre ; à ce titre, le Conseil concourt, avec le Comité exécutif Groupe, au bon fonctionnement du groupe Air France-KLM en s'appuyant sur les avis des comités spécialisés mentionnés

au chapitre I – précédent intitulé « conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil » ;

- le Comité exécutif Groupe est composé en décembre 2017 de onze membres (le Président-directeur général, trois représentants d'Air France et de KLM, ainsi que de six titulaires de fonction Groupe) et d'un secrétaire du Comité exécutif. Le Comité se réunit chaque quinzaine en alternance à Amsterdam et à Paris. Il est compétent sur les sujets suivants : Ressources humaines, Finance, Commercial passage, Marketing Digital et Communication, Maintenance, Cargo, Informatique, Relations avec les pouvoirs publics et l'international. Préalablement à ces réunions, le Président-directeur général, le Directeur général d'Air France et le Président du Directoire de KLM se réunissent (CEO committee) afin de préparer les réunions du Comité exécutif et traiter les sujets sensibles. Des membres du Comité exécutif groupe peuvent être invités à ces réunions selon les sujets.

### — Les fonctions financières

Une direction financière Groupe est constituée autour du Directeur général adjoint Économie et Finances Groupe avec près d'une trentaine de personnes (Communication financière et relations avec les investisseurs, Consolidation & Comptabilité, Contrôle de gestion Groupe, Stratégie & fusion-acquisition, Opérations financières). Cette direction définit la politique globale du Groupe et les orientations en matière financière. Ces orientations sont déclinées au niveau de chacune des deux sociétés principales du Groupe, qui disposent de leurs propres fonctions financières.

Certaines opérations relatives à la holding Air France-KLM sont par ailleurs confiées à Air France, au travers d'un mandat de gestion (gestion de la trésorerie, notamment).

### — Les fonctions assurances

Ces fonctions sont chargées de l'identification des secteurs à risque du Groupe pouvant impacter les opérations et les résultats financiers afin de les réduire ou de les transférer soit à des assureurs au moyen de polices d'assurances, notamment aviation, soit à des tiers par des dispositifs contractuels.

Elles assurent également la gestion des sinistres et conseillent les entités du Groupe pour limiter ou maîtriser leurs risques.

Une police d'assurance aviation commune à l'ensemble du groupe Air France-KLM couvre les risques de responsabilité civile, corps avion et risques de guerre qui constituent les risques financiers et juridiques majeurs de toute compagnie aérienne.

### — Les fonctions juridiques

Les fonctions juridiques d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM assurent une mission de conseil auprès de leur direction et des organisations décentralisées notamment dans les domaines du droit des affaires, du droit des transports, du droit des contrats et du droit des assurances. Elles se coordonnent pour l'élaboration des politiques du groupe en matière juridique.

La Direction juridique procède au recensement systématique des litiges en cours en vue d'évaluer les risques et de permettre la constitution des provisions correspondantes inscrites au passif.

La gestion d'un ensemble comme le groupe Air France-KLM repose sur le principe d'une large délégation des responsabilités. Ce principe de délégation implique nécessairement le renforcement des fonctions de Contrôle Interne afin que la Direction du Groupe ait une assurance raisonnable de la correcte utilisation, pour chaque entité, de cette autonomie.

### — L'Audit interne

La fonction d'Audit interne d'Air France-KLM est une fonction indépendante destinée à améliorer les différents processus du groupe. Elle aide à accomplir les objectifs définis par le Groupe en apportant une approche systématique et formelle pour évaluer et renforcer l'efficacité des processus de prise de décision, de management des risques, de Contrôle Interne et de gouvernance. La fonction d'Audit interne révisé de manière objective la fiabilité des dispositifs de Contrôle Interne du Groupe mis en place de manière générale ou dans des processus particuliers à chaque métier.

Compte tenu des règles de gouvernance du Groupe, chaque compagnie a conservé son Audit interne ; la mise en œuvre d'une coordination de l'Audit interne est néanmoins effective depuis l'exercice 2005/06. Elle est assurée par le Directeur de l'Audit interne du Groupe, qui en a la responsabilité globale et qui est rattaché hiérarchiquement au Président-directeur général d'Air France-KLM et opérationnellement au Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France-KLM. La méthodologie est identique dans les deux Directions de l'Audit interne des deux sous-groupes (charte Groupe, manuel d'audit Groupe, etc.) et un outil commun a été adopté début 2017 (Nasdaq Bwise).

La fonction d'Audit interne conduit ses audits au niveau du Groupe et de ses filiales (Air France et KLM) ou des sous-filiales. Les audits se déroulent avec le concours des auditeurs internes des deux compagnies aériennes.

Le nombre de postes d'auditeurs en ETP s'est élevé en moyenne à 23 (hors direction).

L'Audit interne rend compte de ses travaux au Comité exécutif Groupe ainsi qu'au Comité d'audit d'Air France-KLM, dans un document de synthèse présenté trimestriellement.

Pour effectuer sa mission, l'Audit interne, qui agit dans le cadre de la charte d'audit interne arrêtée par le Comité d'audit du groupe Air France-KLM, intervient sur sa propre initiative ou sur demande du Comité exécutif groupe, du Comité d'audit ou du Conseil d'administration.

Un programme annuel des missions est établi et présenté pour approbation au Comité exécutif groupe et au Comité d'audit du Groupe.

L'Audit interne réalise différents types de missions :

1. audit d'assurance :
  - a. audit opérationnel : pour évaluer l'efficacité, l'efficience et la maîtrise des processus,
  - b. audit informatique et des systèmes de télécommunication : pour déterminer si les systèmes informatiques et de télécommunication en service disposent de contrôles internes efficaces et efficients,
  - c. audit de conformité : pour vérifier la conformité aux lois et règlements et/ou aux normes, procédures et politiques établies par le Groupe,
  - d. audit de Suivi : pour vérifier le suivi des constats faits lors des précédents audits d'assurance.
2. mission de conseil : il s'agit de services de conseil réalisés à la demande expresse d'un client. Lors de ces missions de conseil, les auditeurs internes doivent garder leur objectivité et ne pas endosser de responsabilité de management ;
3. audit de fraude : pour prévenir, détecter, et mener les investigations en cas d'activités frauduleuses importantes suspectées au sein de l'organisation ;
4. gestion des Risques de l'Entreprise : pour faciliter et améliorer les processus de gestion de risques relatives au travail d'audit.

Les investigations effectuées sont synthétisées dans un rapport qui présente les conclusions de la mission, mettant en évidence les constats, les risques et les recommandations correspondantes.

Des plans d'actions correctives sont ensuite établis par les audités et un suivi en est effectué dans les mois suivants.

L'Audit interne groupe d'Air France-KLM a fait l'objet d'une certification professionnelle délivrée par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne). Cet organisme a certifié que, pour les activités de l'Audit interne groupe, toutes les dispositions ont été mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par le Référentiel Professionnel de l'Audit interne (RPAI) - version 2012 et respecter ainsi les normes internationales de l'Audit interne. Cette certification est valable jusqu'au 14 avril 2018.

### Organisation des responsabilités

L'organisation de chacune des sociétés a été définie en veillant à respecter les principes de sécurité et d'efficacité des opérations ; elle prend particulièrement en compte les contraintes réglementaires régissant le transport aérien notamment pour ce qui relève des opérations aériennes, de l'exploitation sol, de l'industrie et de la maintenance ainsi que du commissariat aérien et de la sûreté.

Les responsables des entités et filiales concernées sont tenus d'appliquer ces principes et organisation à leur niveau en veillant à la mise à jour des organigrammes, des définitions de poste et des procédures définies par processus métier. Ils doivent veiller à leur cohérence et à leur adéquation ainsi qu'à leur prise en compte dans les principaux systèmes d'information et s'assurer de leur bonne diffusion au sein des organisations.

Par ailleurs, le Conseil d'administration d'Air France a créé depuis 2010 un Comité de Sécurité Des Vols qui se réunit trimestriellement (cf. Section 3.2.2 Sécurité aérienne).

### Les outils du contrôle interne

#### Chartes et manuels

Air France, KLM et leurs filiales respectives disposent d'une charte sociale et éthique qui traduit l'engagement de chacune d'être une entreprise socialement responsable en orientant sa politique sociale et éthique vers le respect de la personne humaine dans sa dimension professionnelle, sociale et citoyenne.

Le groupe Air France a également publié une charte de prévention des harcèlements au travail qui s'inscrit dans le cadre de la législation française et de la démarche contractuelle au travers d'accords signés en faveur du personnel. Cette charte a, dans le cadre légal, pour objet d'affirmer les principes de prévention, définir les actions, souligner la responsabilité juridique et humaine de tous et de mettre en place les procédures internes de prévention.

De son côté, le groupe KLM a rédigé un code de conduite dont les principaux sujets traités sont : la conformité avec les lois et règlements, les conflits d'intérêts, la confidentialité, la protection des actifs, la protection de l'environnement, la responsabilité sociale et la propriété intellectuelle.

KLM a également mis en place un Code d'éthique notamment destiné au personnel de la fonction financière.

*Voir également chapitre 3.4.1.*

### Le manuel de prévention des risques de corruption

Le groupe Air France-KLM a tenu à affirmer sa détermination à exercer ses activités avec loyauté, équité, honnêteté, intégrité et dans le strict respect des lois anti-corruption quel que soit le lieu où ses compagnies ou filiales exercent leurs activités. Ce manuel établit des lignes directrices pour prévenir la corruption, identifier et traiter les situations à risque au regard des lois anti-corruption. Un module de formation en ligne « anti-corruption » a été proposé à l'ensemble des salariés à la fin de l'année 2017.

En 2016, Air France a élaboré une note de « rappel de déontologie relations avec les fournisseurs/prestataires » signé par le Directeur général. Ce document reprend les principes et règles de déontologie en vigueur au sein d'Air France (règlement intérieur) et plus largement au sein du Groupe AFKL (Manuel Air France et KLM de prévention des pratiques de corruption). *Voir également chapitre 3.4.1.*

#### Charte de l'Audit interne

Les termes de la nouvelle charte d'audit interne du groupe Air France-KLM ont été arrêtés en 2017. Cette nouvelle charte a été signée par le Président-directeur général, la Présidente du Comité d'audit et le Directeur de l'Audit interne Groupe.

La charte de l'Audit interne définit la mission de la Direction de l'Audit et garantit son indépendance ainsi que les conditions d'exercice de la fonction.

En accord avec les règles de « The International Institute of Internal Auditors » (The IIA), elle formalise la place de l'audit dans l'entreprise et définit son champ d'action.

#### Charte du Contrôle Interne

La charte du Contrôle Interne définissant les engagements des trois dirigeants d'Air France-KLM, Air France et KLM énonce les principales composantes du contrôle interne au sein du Groupe ; la gouvernance, les plus importants outils leur permettant de l'exercer, les grandes lignes de la démarche générale du Contrôle interne, et les différentes activités du Contrôle interne (contrôles de l'environnement de l'entité, contrôles transactionnels (processus), et contrôles généraux informatiques).

#### Le référentiel « Achats »

L'organisation de la fonction Achats commune à Air France et KLM est décrite dans le Manuel Achats.

La fonction Achats procède régulièrement à une mise à jour du référentiel Qualité. Ce référentiel comprend en particulier la charte de déontologie Achats (« Code of Ethics for Employees ») qui édicte les règles de comportement des acheteurs d'Air France-KLM en relation avec les fournisseurs ou prestataires et informe les acteurs concernés des limites à ne pas franchir.

#### Le référentiel du système qualité

Les systèmes qualité d'Air France et de KLM s'appuient sur les principaux référentiels externes et internes suivants :

#### Référentiels externes

En matière opérationnelle : règlements nationaux (dérivés des règlements européens), textes d'application générale et normes internationales (OACI, IATA,...) ou spécifiques à la maintenance aéronautique (Part 145...).

En matière de service au passager : règlements européens et américains (*Special Care Passengers*), engagements de l'Association des Compagnies Européennes (AEA) et engagements de service des acteurs du transport aérien (aéroports).

Concernant le management, l'environnement, la documentation, la sécurité alimentaire, la santé-sécurité au travail : normes ISO 9001, 14001, 15489, 22000, ainsi que OHSAS 18001.

#### Référentiels internes

Ils interviennent en déclinaison des référentiels externes et sont adaptés aux processus de chaque société.

Au plan réglementaire : manuels d'exploitation, de maintenance, de sûreté, etc. et procédures générales associées qui font, le plus souvent, l'objet d'une validation formelle des autorités de tutelle délivrant les agréments (DGAC, IVW-DL, FAA...).

En matière de système de management : le manuel système de management intégré/SMI d'Air France ou qualité de KLM et les procédures générales associées.

S'agissant du service au passager : standards, signatures de services, les cinq attitudes, les PAM (Passenger Airport Manual), les conditions générales de vente et d'après-vente, ainsi que d'autres procédures associées au traitement du client communes à Air France et KLM.

Et en matière de système de management : les manuels SMI ou QSE/Qualité-Sécurité-Environnement des entités, manuel santé-sécurité au travail, management de la Sécurité Des Vols, management environnemental, et management de la sécurité alimentaire de l'entreprise, et les procédures générales associées.

### 3.3.2 Éléments fondamentaux du contrôle interne en place dans le Groupe

Sur la base de l'analyse des risques potentiels majeurs, tenant compte des évolutions internes ou externes de son activité, le Groupe a défini et mis en place des fondamentaux de contrôle interne. Ceux-ci ont pour but de prévenir et de maîtriser au mieux les risques (financiers ou non) et d'estimer sa capacité à y remédier.

#### Procédures et processus opérationnels

##### Management du système qualité

Les manuels « qualité » tant d'Air France (Manuel Système de Management Intégré/SMI) que de KLM décrivent l'ensemble des dispositions générales du système qualité appliquées dans chacune des deux compagnies, c'est-à-dire l'ensemble de l'organisation, des processus de management, des procédures et moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité et satisfaire les clients et autres parties prenantes.

Dans chaque direction des deux sociétés, une revue qualité/SMI fait le point sur le fonctionnement des systèmes de management qualité/SMI et mesure les performances des principaux processus pilotés.

Au-delà des agréments réglementaires qui permettent à chaque compagnie d'exercer ses activités, la reconnaissance des progrès réalisés se concrétise par l'obtention de certifications auprès d'organismes indépendants, notamment à titre d'exemple pour Air France :

- certification IOSA (IATA Opérationnel Safety Audit) depuis septembre 2005, renouvelée une sixième fois à l'automne 2016;
- certification globale SMI Air France selon les référentiels ISO 14001/Environnement, ISO 22000/Sécurité alimentaire, OHSAS 18001/Santé Sécurité au travail (renouvelée à l'automne 2017);
- certification ISO 9001/Qualité pour un nombre croissant d'entités.

#### L'assurance qualité

Le contrôle des processus opérationnels s'appuie essentiellement sur trois modes de surveillance :

La surveillance interne effectuée par les services assurances qualité, qui s'articule autour :

- d'un programme d'audits et d'inspections (couvrant en particulier les activités organisation et management, opérations aériennes, service en vol, préparation des vols, traitement sol et fret, marchandises dangereuses, engineering et maintenance);
- d'une surveillance régulière de l'exploitation avec une analyse des incidents et la mise en œuvre systématique du retour d'expérience;
- des démarches de prévention.

La surveillance externe exercée par les autorités de l'Aviation civile (IVW-DL, DGAC, FAA...) et des organismes spécialisés dans la certification, qui se concrétise sous forme d'audits des modes de fonctionnement et du système de surveillance interne au groupe. Air France et KLM sont aussi régulièrement auditées par leurs clients ou leurs partenaires.

#### La surveillance des partenaires

Les sous-traitants ou fournisseurs sont contrôlés dans le cadre du programme de surveillance réglementaire approuvé par les autorités de l'Aviation civile.

Les partenariats de « code share » font l'objet d'une exigence supplémentaire de respect des normes IOSA, reconnues par la profession comme la référence en matière de Sécurité Des Vols et de Sûreté. La règle générale est que les partenaires sont certifiés IOSA sauf cas particulier quand par exemple la taille des avions place la compagnie en dehors des pratiques IOSA. Et dans ce cas, si le partenaire aérien n'est pas certifié IOSA, Air France et KLM mettent en place un encadrement technique particulier visant à donner une assurance raisonnable de niveau équivalent.

Dans le cadre du pilotage du dispositif, le suivi de la mise en œuvre effective des actions correctives/préventives issues de la surveillance globale est effectué par les services assurances qualité, coordonnés au sein de chaque compagnie.

Plus globalement, le dispositif de maîtrise de la sous-traitance traite de l'ensemble des domaines de risques. Il se traduit par la réalisation d'actes de surveillance tels que les audits, les inspections ou contrôles effectués parfois chez les sous-traitants eux-mêmes. Un suivi trimestriel en est assuré. Dès le 1<sup>er</sup> janvier 2018, un plan d'action transverse et élargi est mis en œuvre, qui prend en compte les nouveaux textes législatifs sur le devoir de vigilance.

### Systèmes d'information

Les processus de contrôle couvrent les systèmes d'information et de télécommunications.

Ces dispositifs mis en œuvre visent à assurer :

- la fiabilité des moyens de traitement et de télécommunication ;
- l'intégrité des données par des moyens, infrastructures et contrôles adaptés ;
- la continuité des services informatiques et la disponibilité des données sur les sites de production par une stratégie de secours local, par une architecture sécurisée et une veille de sécurité des accès externes ;
- la confidentialité des informations dans le cadre des législations nationales et la sécurité des infrastructures informatiques par la mise en place d'accès sécurisés, suivis et efficaces.

Les directions des deux sociétés s'assurent que les ressources et les compétences nécessaires aux systèmes d'information dans le cadre des objectifs stratégiques définis sont développées.

Des outils de gestion de projets et de développement applicatifs sont déployés : la méthode dite « Symphony » pour les projets communs Air France-KLM a été élaborée à partir des méthodes « Tempo » (Air France) et « Prince2/Steelband » (KLM). L'adoption d'une démarche de développement Agile a été retenue à Air France-KLM. Cette méthode « Agile » s'appuie sur la méthode SCRUM. Les principaux objectifs consistent à : générer plus rapidement de la valeur métier, accélérer le « Time To Market », rapprocher les objectifs métiers et IT en priorisant par la valeur, ne pas développer des fonctionnalités rarement utilisées, réduire les risques au plus tôt, simplifier les processus de développement et de maintenance, augmenter l'efficacité des équipes.

Les travaux dans le cadre des projets de Contrôle Interne et le chantier de mise en place d'une organisation coordonnée et optimisée conduisent à lancer des plans d'action pour renforcer le Contrôle Interne. Ils traitent notamment de risques particuliers comme la continuité des activités et la protection des données personnelles.

La Direction Générale des systèmes d'information du Groupe définit les politiques pour encadrer le fonctionnement, la sécurité et la cohérence des systèmes d'information installés. Elle a publié le Manuel d'Information sur la Sécurité (ISM - norme ISO 27001) qui définit la politique de sécurité commune des systèmes d'information du Groupe.

### Achats

L'organisation commune des Achats d'Air France-KLM est opérationnelle depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2008. Elle est dirigée depuis 2013 par un Directeur des Achats du Groupe (CPO Chief Procurement Officer) issu de KLM, secondé par le Délégué général aux Achats d'Air France et structurée autour de sept domaines Achats. Ces derniers agissent de manière transverse et coordonnée pour chacune des compagnies Air France et KLM, ainsi que, en tant que de besoin, pour certaines des filiales aériennes du Groupe.

L'activité de la fonction Achats vise à fournir aux entités, les produits ou services adéquats et en temps voulu, au meilleur coût possible.

Ceci est atteint en appliquant une politique « achats » centrée sur la compétence des acheteurs, une séparation des fonctions (acheteur, prescripteur, approvisionneur), l'établissement de contrats et l'utilisation des technologies Internet.

Le « CPO Board », composé du « Group CPO » et du Délégué général aux Achats d'Air France, anime le réseau des domaines Achats par des réunions régulières et présente le tableau de bord des achats combinés.

Un comité de coordination des responsables de domaine Achats (PMTM Procurement management team meeting) se réunit mensuellement pour développer des actions en commun et partager les meilleures pratiques.

Dans le cadre du dispositif de suivi des sous-traitants, une plateforme collaborative « EcoVadis » sert de référence à l'identification des enjeux et d'évaluation de conformité par rapport à la loi sur le devoir de vigilance, selon une cartographie des risques. Le contenu des évaluations aide à cibler les actes de surveillance.

### La prévention des fraudes sur la billetterie

Un service de prévention des fraudes intervient afin de prévenir au mieux les risques relatifs :

- à l'utilisation frauduleuse de billets acquis à l'aide de moyens de paiement usurpés (cartes de crédits, modes de paiements alternatifs) ;
- à la protection des comptes de fidélisation (clients et/ou entreprises) en termes d'acquisition comme d'utilisation des *miles* ;
- à la fraude interne.

Un rapport d'activité de la prévention des fraudes a été présenté au Comité d'audit en octobre 2017.

Ont été mises en place chez Air France et KLM des procédures d'alerte professionnelle et une formation *e-learning* anti-fraude destinée en priorité au personnel de vente.

### Évaluation et suivi du contrôle interne

Afin de disposer d'un cadre de contrôle interne et d'un dispositif de gestion des risques Air France-KLM a choisi comme point de départ pour développer son approche le référentiel COSO 2013 (Committee Of Sponsoring Organisations of the treadway commission). Ce référentiel positionne le contrôle interne par rapport à trois catégories d'objectifs (Opérations/informations financières/conformités), et définit celui-ci par rapport à 5 composants :

- l'environnement de contrôle;
- l'évaluation des risques;
- les activités de contrôle;
- l'information, la communication;
- les activités de pilotage.

Chacune des divisions ou Directions générales du Groupe a fait l'objet d'une évaluation de ces cinq composants.

Le contrôle de l'environnement de l'entité, a été réalisé au moyen de questionnaires d'évaluation corroborés par des tests d'existence et d'efficacité.

Les contrôles transactionnels (processus) ont été effectués au travers de tests d'efficacité conceptuelle, suivis par des tests d'efficacité opérationnelle. (Voir paragraphe 3.3.3).

De même, les contrôles généraux sur les systèmes d'information ont fait l'objet d'une évaluation annuelle formalisée et d'un suivi des actions et plans de remédiation.

### 3.3.3 Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

À partir d'une analyse des postes significatifs des états financiers consolidés et d'une évaluation des risques, le Groupe a identifié les sociétés les plus importantes et au sein de ces entités, les processus concourant de manière prépondérante à l'établissement des états financiers.

Pour chacun des processus significatifs, une documentation du processus et de ses contrôles-clés, suivie de tests d'existence et d'efficacité, a été mise en œuvre.

Suite à la décision de retirer notre Groupe de la cote à la bourse de New York, le Comité exécutif et le Comité d'audit du groupe Air France-KLM ont demandé de maintenir un niveau élevé d'exigence et de capitaliser sur les travaux mis en œuvre (en les rationalisant) dans le cadre de la conformité du Sarbanes-Oxley Act (SOA), afin d'en ancrer les principes dans le cadre de la gestion quotidienne du Groupe.

Les différentes directions et filiales importantes du Groupe ont ainsi évalué l'efficacité de leur Contrôle Interne relatif à l'information financière à la date du 31 décembre 2017.

Le Conseil d'administration du 15 février 2017 a modifié son règlement intérieur, notamment en ce qui concerne les attributions du Comité d'audit du groupe Air France-KLM conformément aux dispositions de l'ordonnance n°2016-315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes et du décret d'application n° 2016-1026 en date du 26 juillet 2016. Ainsi, conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour garantir l'intégrité du processus d'élaboration de l'information financière, l'efficacité des systèmes de Contrôle Interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant, de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance, la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission, et s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions de leur indépendance.

### Procédures et processus financiers et d'arrêté des comptes

#### Processus finance

La gestion des investissements est assurée au niveau de chaque compagnie, et le processus de décision est coordonné par le Group Investment Committee (GIC) à travers des plates-formes décisionnaires (au-delà de 0,5 million d'euros) réunissant l'ensemble des parties prenantes (métiers & contrôleurs de gestion des compagnies et du Groupe). Ce Group Investment Committee (GIC) se compose du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France-KLM, du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France et du *Chief Financial Officer* de KLM.

Tous les investissements au-delà de 5 millions d'euros, de même que les opérations portant sur la flotte, ainsi que les opérations de prise de participation et de cession, sont soumis à l'approbation du Comité exécutif groupe par le contrôleur de gestion Groupe et le Directeur général adjoint Économie et Finances du Groupe.

La gestion des risques de marché d'Air France-KLM est pilotée par le Risk Management Committee (RMC) qui se réunit chaque trimestre et décide, après examen du *reporting* Groupe, des couvertures à mettre en place durant les trimestres à venir : ratios de couverture à atteindre, délai pour respecter ces objectifs et éventuellement type d'instruments de couverture à privilégier.

Ces décisions sont ensuite mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services Trésorerie, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs.

Des réunions régulières sont organisées entre les services Trésorerie des deux compagnies, afin de coordonner efficacement la mise en œuvre des décisions (instruments de couverture, stratégies envisagées et contreparties).

Une synthèse des positions de trésorerie d'Air France, de KLM et de la Société Air France-KLM est communiquée à une fréquence hebdomadaire à la Direction Générale du groupe Air France-KLM.

Les positions de trésorerie d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM font l'objet d'un *reporting* mensuel aux directions financières. Ces reportings incluent les positions de taux et de change, le portefeuille



des opérations de couverture, le récapitulatif des placements et des financements par devise et un état de suivi des limites de prise de risque par contrepartie. Le Risk Management Committee fixe des seuils minimaux en termes de qualité financière de contrepartie, détermine le montant maximal alloué à chacune d'entre elles et suit les positions trimestrielles.

Les couvertures carburant font l'objet d'un *reporting* hebdomadaire à l'attention des Directions générales du groupe Air France-KLM, d'Air France et de KLM.

La mise en place de couvertures vise à réduire l'exposition d'Air France-KLM et donc à préserver les marges budgétées. Les instruments utilisés sont des achats/ventes à terme, des « swaps » et des options. Les procédures internes de gestion des risques prévoient l'interdiction des instruments qualifiés de « trading » sauf sur dérogation expresse du Directeur général adjoint Économie - Finances d'Air France-KLM. Tous les instruments utilisés doivent pouvoir être qualifiés de couverture selon les normes comptables IAS. De façon générale, aucune opération de « trading » n'est autorisée.

En cas de modification substantielle de la politique de couverture, celle-ci est systématiquement présentée au Comité d'audit.

#### Processus comptable et d'établissement des comptes

Les états financiers consolidés du groupe Air France-KLM sont élaborés sur la base des informations transmises par les services financiers de la holding Air France-KLM et de ses filiales.

Le Groupe est composé principalement des deux sous-groupes opérationnels Air France et KLM, qui établissent préalablement à leur intégration dans Air France-KLM, leurs propres comptes consolidés.

L'information comptable remontée des différentes sociétés doit impérativement suivre les règles, méthodes et référentiel comptable du Groupe arrêtés par le Groupe et la présentation des états financiers doit être conforme au format diffusé par le Groupe.

L'ensemble des sociétés du Groupe se réfère au manuel des procédures comptables, qui découle des normes comptables internationales régissant l'établissement des comptes consolidés des sociétés cotées européennes.

Les états financiers consolidés sont soumis à la Direction puis présentés au Comité d'audit tous les trimestres. Par ailleurs, lors des clôtures annuelles et semestrielles, ils font l'objet d'une revue par les Commissaires aux comptes préalablement à leur arrêté.

Les comptes sociaux font l'objet d'un arrêté annuel avec revue par les Commissaires aux comptes et présentation à la Direction et au Comité d'audit.

#### Processus de reporting des recettes commerciales passage et cargo

Ce processus est assuré dans chacune des compagnies et permet de communiquer au management les recettes mensuelles ; Air France et KLM ont de plus mis en place un processus dit de « recette progressive quotidienne » qui permet de connaître le montant estimé de la recette passage de la veille.

Par ailleurs, des départements du groupe d'Air France et de KLM analysent les résultats par marché et par ligne (recette unitaire au passager kilomètre transporté, au siège kilomètre offert, à la tonne kilomètre transportée, etc.) au niveau des activités passage et cargo.

En outre, le niveau des recettes au transport (passage & cargo) est présenté mensuellement au Comité exécutif Groupe par les dirigeants de ces entités.

Le Centre de Services Partagés (CSP) de Toulouse est en charge des recettes commerciales Passage pour les compagnies Air France et KLM, tandis que le CSP à Amsterdam-Schiphol est en charge des recettes commerciales Cargo pour le Groupe (Air France, KLM et Martinair).

Pour ces deux activités, des contrats de service (*service level agreements*) ont été signés entre Air France, KLM et Air France-KLM.

#### Processus de reporting de gestion

Le Contrôle de gestion Groupe assure la coordination du processus de *reporting* avec les contrôleurs de gestion des deux sous-groupes.

Ces trois équipes procèdent, avec les principales directions et filiales du Groupe, à l'analyse des performances économiques du mois écoulé et évaluent les résultats des mois à venir (processus de reprévision) jusqu'à la fin de l'exercice en cours.

Une fois le résultat comptable du mois connu, le Contrôle de gestion Groupe produit un document mensuel (management report) qui synthétise les données d'activités, d'effectifs et financières clés des mois réalisés et des mois à venir afin de déterminer un point de sortie de l'exercice en cours, pour le Groupe, les deux sous-groupes ainsi que pour chaque métier, de même que pour les principaux éléments de *cash-flow*, de trésorerie et d'endettement.

Ce *reporting* mensuel Groupe (management report) est présenté au Comité exécutif Groupe, par le Directeur général adjoint Économie et Finances du Groupe ou le contrôleur de gestion Groupe (présentation budgétaire ou de cible moyen terme, résultats annuels).

## 3.4 ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

### 3.4.1 La charte sociale et éthique

Compte tenu de sa présence dans de nombreux pays et du nombre important d'employés, le groupe Air France-KLM est vigilant quant au respect des valeurs et des lois. Cela concerne notamment le respect des droits sociaux et des droits de l'homme, des lois relatives à la santé, la sécurité et l'environnement, des réglementations des marchés financiers, des lois sur la lutte contre la corruption et les pratiques de corruption, des lois sur la lutte contre les pratiques anticoncurrentielles, des règles relatives aux sanctions commerciales, des réglementations relatives au contrôle des exportations et à la confidentialité des données.

Le respect des droits sociaux, des droits de l'homme et des lois relatives à la santé, la sécurité et l'environnement est évoqué plus en détail au chapitre 4.

#### Structure, contenu et valeurs clés de la charte sociale et éthique

La charte sociale et éthique représente l'engagement de chaque entité à assumer sa responsabilité sociale en tant qu'entreprise en axant sa politique sociale et éthique sur le respect de la personne sur le plan professionnel et social. La Charte met en avant notre vision d'un monde ouvert et solidaire, qui repose à la fois sur la responsabilité économique et sur le progrès en matière sociale et environnementale.

Les Codes et les Manuels sont disponibles sur les sites intranet d'Air France et de KLM.

#### Les chartes « expertes » associées à la charte sociale et éthique

L'importance du respect des principes éthiques dans la conduite des affaires est rappelée dans plusieurs documents. Les Directions des achats se sont engagées à établir la Charte de développement durable en matière d'approvisionnement. Comme l'application de principes éthiques, sociaux et environnementaux constitue un critère important dans la sélection de leurs fournisseurs, ces derniers doivent confirmer leur adhésion à ces principes.

Des manuels et des directives qui s'appliquent à tous les employés, sur des sujets comme la lutte contre la corruption et la concurrence loyale, sont disponibles. D'autres codes concernent spécifiquement certaines fonctions comme, par exemple, les achats.

Les Règles de conformité relatives à la négociation de valeurs stipulent les règles applicables aux dirigeants d'entreprise, aux cadres supérieurs ou à toute personne susceptible de détenir des informations privilégiées sur l'Entreprise, concernant l'utilisation de ces informations et la vente de titres de l'Entreprise conformément aux lois et aux réglementations en vigueur, en particulier le Règlement (UE) n°596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché, et énoncent les sanctions prévues. Ces règles rappellent également les obligations spécifiques concernant la confidentialité des informations sensibles privées et les périodes d'embargo précédant la publication des états financiers annuels/semestriels

et trimestriels pendant lesquelles les dirigeants de l'entreprise et certains autres employés doivent s'abstenir de vendre des actions de l'Entreprise compte tenu de leurs fonctions/leur rôle au sein du Groupe.

À la fin de 2017, le Manuel de prévention des pratiques de corruption relatif à la lutte contre la corruption a été actualisé pour confirmer l'engagement du groupe Air France-KLM pour une conduite des affaires basée sur la loyauté, l'équité, la transparence, l'honnêteté et l'intégrité, et dans le respect strict des lois relatives à la lutte contre la corruption dans tous les pays où ses sociétés ou filiales exercent leurs activités. Il constitue un code de conduite pour tous les employés et établit les directives en matière de prévention de la corruption. D'autre part, il permet d'identifier et de gérer des situations à risque dans le cadre de la législation sur la lutte contre la corruption.

À l'occasion de la publication du Manuel actualisé relatif à la lutte contre la corruption, une Politique relative aux Cadeaux et aux Invitations a été établie. Cette politique vise à donner au personnel des instructions claires (y compris des limites en termes de valeur) concernant l'offre et la réception de cadeaux et de marques d'hospitalité. Le Manuel relatif à la lutte contre la corruption ainsi que la Politique sont mis à la disposition des employés dans trois langues.

En matière de pratiques anti-concurrentielles, Air France-KLM développe sa politique de prévention des pratiques anticoncurrentielles en diffusant le Manuel relatif à l'application des règles de concurrence, qui est disponible dans trois langues. Ce Manuel a été mis à jour en 2016 et peut être consulté par les employés.

Le groupe KLM a mis en place le Code de conduite KLM, qui énonce l'ensemble des règles relatives aux activités exercées par le groupe KLM et à la collaboration avec celui-ci. Les principaux thèmes du Code de conduite KLM sont la conformité avec le droit, l'intégrité commerciale, l'intégrité financière, la confidentialité, le respect de la concurrence, la protection des actifs, la protection de l'environnement, la responsabilité sociale et la propriété intellectuelle. Le groupe KLM a également mis en place un Code éthique pour le service financier.

#### Diffusion et programme de formation

Les sujets qu'il est important de connaître et qui dépassent le cadre des métiers sont portés à l'attention des employés lors de formations et de campagnes de sensibilisation. À cela viennent s'ajouter des formations dédiées qui sont proposées à certains employés. Les responsables de la conformité et des juristes conseillent les employés en répondant à leurs questions.

À la fin de 2017, le Manuel actualisé relatif à la lutte contre la corruption a été complété par un module de formation en ligne sur la prévention des pratiques de corruption, pour permettre à chacun de mener ses relations professionnelles en toute intégrité. Ce module disponible dans trois langues comporte une phase de formation et un test. Un groupe cible comptant environ 9 800 employés d'Air France et de KLM a suivi ce module de formation.

En 2017, le module de formation en ligne sur le respect des règles de concurrence, qui est devenu obligatoire pour environ 8 000 employés d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM en 2016, a également été dispensé aux employés des filiales du Groupe. En plus de la formation, tous les employés peuvent utiliser une ligne téléphonique directe dédiée aux règles de concurrence et peuvent suivre une formation dédiée dispensée par les juristes du Groupe.

### Contrôle

Les responsables de la conformité d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM développent et maintiennent l'ensemble du programme de conformité au sein d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM. Selon le type de transactions commerciales et la complexité des services ou des entités, les correspondants conformité ou les experts dédiés facilitent le respect des lois (spécifiques) et la mise en œuvre de programmes de conformité spécifiques. Les métiers sont les premiers responsables de la mise en œuvre des contrôles de conformité nécessaires. Ces contrôles dépendent entre autres du type de transactions commerciales et des contacts avec des tierces parties telles que les partenaires ou les fournisseurs.

## 3.4.2 Le programme éthique et conformité

### Contenu du programme éthique et conformité

Les activités du service Conformité reposent sur des programmes de conformité exécutés dans le cadre de systèmes de critères de conformité. Les nouvelles lois ou exigences relatives, par exemple, à la lutte contre la corruption et la confidentialité des données sont prises en compte lors de l'élaboration des programmes de conformité et font l'objet d'une plus grande attention grâce, entre autres, à des campagnes de sensibilisation, ou des processus ou projets dédiés qui sont organisés pour garantir la conformité.

Pour respecter la réglementation générale de l'UE relative à la protection des données (RGPD), qui entrera en vigueur le 25 mai 2018, une feuille de route commune a été établie et est en cours d'exécution. Ce projet concerne sept grands flux de travaux

continus : la gouvernance en matière de protection des données, l'évaluation des activités de traitement des données à caractère personnel, les politiques de conformité et leur mise en œuvre, la gestion des données personnelles des clients, la gestion de la transmission de données personnelles, la sensibilisation/formation et la procédure relative à l'accès non autorisé aux données. En ce qui concerne la nouvelle loi française sur les lobbies, un processus visant à garantir la transmission de la déclaration requise au registre électronique de la HATVP (la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique) a été mis en place.

Les activités du service Conformité concernant le respect des droits sociaux, des droits de l'homme et des lois sur la santé, la sécurité et l'environnement sont évoquées plus en détail au chapitre 4.

### Rôle des organes de gouvernance

Les responsables de la conformité d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM poursuivent et surveillent la mise en œuvre des éléments des systèmes de critères de conformité. Air France et KLM nomment des Responsables de la confidentialité des données, chargés de garantir le respect de la réglementation relative à la protection des données. Ils dépendent d'organes de gouvernance compétents comme les comités exécutifs et les comités d'audit.

### Ligne d'alerte professionnelle

Chaque employé étant tenu de respecter cette réglementation, les employés de toutes les entités du groupe sont encouragés à discuter avec leur responsable des problèmes de conformité éventuels. Ils peuvent aussi contacter l'un des responsables de la conformité. Les employés ont en outre la possibilité de signaler (de façon anonyme) un problème grâce à la Procédure d'alerte professionnelle d'Air France ou de KLM. Actuellement, Air France met à jour la Procédure d'alerte professionnelle qui est intégrée dans le règlement intérieur d'Air France. KLM a mis à jour sa Procédure d'alerte professionnelle pour se conformer aux nouvelles exigences légales des Pays-Bas. Les procédures d'alerte comprennent la possibilité de signaler des faits graves liés au devoir de vigilance dans tous les domaines d'activité.

## 3.5 RISQUES DE MARCHÉ ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

### 3.5.1 Organisation du groupe Air France-KLM

La politique de gestion des risques de marché du groupe Air France-KLM a pour objectif de réduire son exposition à ces risques. Elle est pilotée et coordonnée par le Risk Management Committee (RMC) composé du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France-KLM, du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France, du Directeur général délégué Finances de KLM et du Directeur des opérations financières d'Air France-KLM.

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

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

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

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

La politique de couverture sur le carburant et sur les permis d'émission est désormais entièrement menée par les services Trésorerie. Un *reporting* hebdomadaire carburant est fourni aux Directions générales. Celui-ci reprend principalement les opérations réalisées durant la semaine, la valorisation de l'ensemble des

positions, les pourcentages couverts ainsi que la ventilation des instruments et sous-jacents utilisés, les niveaux moyens de couvertures et les prix nets en résultant. L'ensemble de ces données couvre 24 mois glissants. Par ailleurs, un *reporting* hebdomadaire groupe Air France-KLM (intitulé *Fuel hedge report*), consolide les chiffres des deux compagnies en matière de couverture carburant et réalise une actualisation budgétaire (voir la Note 35.2.1 des *comptes consolidés*, page 270).

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

#### Risque de change

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

L'exposition principale porte sur le dollar américain. Le Groupe est globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses en dollars telles que le carburant, 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 les résultats financiers du Groupe.

Le Groupe est vendeur des autres devises, le montant de ses recettes dans les autres devises que le dollar étant supérieur au montant de ses dépenses. Ces expositions sont nettement moins significatives que sur le dollar américain. Une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait un impact négatif sur les résultats financiers du Groupe.

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

#### Exposition d'exploitation

Pour chaque devise couverte, le terme des couvertures s'échelonne sur une période de 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 2018

(en millions de devises au 31 décembre 2017)

|                                 | Dollar américain | Livre sterling | Yen      |
|---------------------------------|------------------|----------------|----------|
| Position nette avant couverture | (2 590)          | 505            | 39 218   |
| Couverture de change            | 1 602            | (281)          | (16 625) |
| Position nette après couverture | (988)            | 224            | 22 593   |

L'impact maximum pour 2018 en résultat avant impôt d'une variation des taux de change de 10% par rapport à l'euro est décrit dans le tableau suivant. Ces résultats ne sont pas extrapolables en raison d'utilisation d'outils optionnels.

(en millions d'euros)

|  | Dollar américain | Livre sterling | Yen  |
|--|------------------|----------------|------|
| Hausse de 10% de la devise contre l'euro | (111)            | 35             | 24   |
| Baisse de 10% de la devise contre l'euro | 107              | (15)           | (12) |

## Exposition d'investissement

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

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

Les investissements nets en dollar figurant dans le tableau ci-dessous reflètent les engagements contractuels au 31 décembre 2017.

| (en millions de dollars) | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022  | 2023    |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|
| Investissements          | (1 146) | (1 119) | (1 085) | (1 657) | (961) | (1 079) |
| Couverture de change     | 1 100   | 918     | 735     | 641     | 505   | 155     |
| Ratio de couverture      | 96%     | 82%     | 68%     | 39%     | 53%   | 14%     |

## Exposition sur la dette

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 décembre 2017, 80% de la dette brute du Groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés est libellée en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation des taux de change sur la dette. L'exposition de la dette sur les autres devises porte essentiellement sur le yen (10%), le dollar américain (6%), et le franc suisse (4%).

Avec l'application d'IFRS 16 par le Groupe dès le 1<sup>er</sup> janvier 2018, les locations opérationnelles d'avions essentiellement libellées en USD seront comptabilisées dans la dette du Groupe. La réévaluation de ces dettes en dollars sera neutralisée comptablement dans la mesure où ces dettes sont adossées en tant que couverture des recettes en dollars du Groupe.

## Risque de taux d'intérêt

La dette financière est contractée pour partie à taux variable. Air France et KLM ont converti, moyennant la mise en place de dérivés, une portion de cette dette à taux variable en dette à taux fixe, dans le but de limiter sa volatilité. Après couverture, la dette financière du groupe Air France - KLM à taux fixe représente 82% du total des dettes financières. Le taux d'intérêt sur la dette brute du Groupe après couverture s'élève à 3,09% au 31 décembre 2017 (3,60% au 31 décembre 2016).

## Exposition aux taux d'intérêt

(en millions d'euros au 31 décembre 2017)

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| Actifs financiers à taux variable  | 2 571 |
| Passifs financiers à taux variable | 3 317 |
| Exposition nette avant couverture  | 746   |
| Couvertures                        | -546  |
| Exposition nette après couverture  | 200   |

L'exposition nette du Groupe aux taux d'intérêt s'élève à 200 millions d'euros. Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt sur douze mois aurait un impact négatif sur le résultat de 2 million d'euros.

### Risques relatifs au prix du carburant

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

Le RMC a pris la décision de réintégrer les volumes liés à l'activité cargo dans l'exposition à couvrir à compter de 2018.

La stratégie de couverture fixe à deux ans l'horizon des couvertures (24 mois roulants) et à 60% le ratio de couverture cible. Par ailleurs, elle recourt à l'utilisation d'instruments pouvant être fixes à terme ou optionnels. Ces instruments doivent être éligibles en tant qu'instruments de couverture selon les normes comptables en vigueur.

(en millions de dollars US)

|                           | 2018  | 2019  |
|---------------------------|-------|-------|
| Dépense avant couverture  | 6 157 | 6 061 |
| Pourcentage de couverture | 53%   | 22%   |
| Gain de couverture        | 442   | 82    |
| Dépense après couverture  | 5 715 | 5 979 |

Sur la base des courbes à terme au 29 décembre 2017, une hausse de dix dollars par baril sur 2018 donnerait un prix moyen de 74,9 dollars par baril et entraînerait une hausse de la dépense carburant après couverture de 403 millions de dollars, soit une dépense totale de 6 118 milliards de dollars pour le groupe Air France-KLM. Symétriquement, une baisse de dix dollars par baril sur 2018 donnerait un prix moyen de 54,9 dollars par baril et générerait une baisse de la dépense carburant après couverture de 485 millions de dollars, pour une dépense totale de 5,23 milliards de dollars.

### Risques relatifs aux contreparties

Les règles concernant la Gestion du Risque de contrepartie sont établies par le RMC et mises en application par les compagnies.

Au titre de l'application de la norme IFRS 9, la couverture par composantes (composante *Brent* des volumes de *Jet Fuel*) sera dorénavant appliquée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

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

Au 31 décembre 2017, le groupe Air France-KLM présentait l'exposition carburant suivante sur la base des prix à terme au 29 décembre 2017 (64,9 dollars par baril pour 2018 et 61,1 dollars par baril pour 2019) :

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

## Risques sur actions

Les placements financiers des sociétés Air France et KLM dans le cadre de leur gestion de trésorerie ne sont pas réalisés sur le marché des actions en direct ou *via* des OPCVM actions. Cependant au 31 décembre 2017, Air France-KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées de 400 millions d'euros, principalement constitué de 1,1% du capital d'Amadeus. Air France-KLM a prorogé en novembre 2017 une opération de couverture sous forme de tunnel arrivant à échéance en novembre 2018 afin de protéger la totalité de la valeur de ces titres.

## Risques de liquidité

Au 31 décembre 2017, le Groupe disposait de lignes de crédit pour un montant total de 1,7 milliard d'euros.

- le 2 juillet 2015, KLM a signé une ligne de crédit pour un montant de 575 millions d'euros. Cette ligne de crédit, d'une durée de cinq ans, a été souscrite auprès d'un syndicat composé de dix banques et comporte des obligations calculées sur les comptes consolidés de KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2017;
- le 6 novembre 2017, Air France-KLM et Air France ont signé avec 18 banques le renouvellement de leur ligne de crédit syndiqué conjointe d'un montant de 1,1 milliard d'euros, mise en place en avril 2015, et dont la première tranche arrivait à échéance en avril 2018. Cette nouvelle ligne est composée de deux tranches de 550 millions d'euros chacune, la première d'une durée initiale de trois ans (assortie de deux options de prorogation d'un an) et la seconde d'une durée de cinq ans. Cette ligne de crédit comporte des obligations calculées sur les comptes consolidés d'Air France-KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2017.

Compte tenu du niveau de liquidités du Groupe de 5,8 milliards d'euros au 31 décembre 2017 ainsi que du montant des lignes de crédit disponibles (1,7 milliard d'euros au total), le Groupe estime ne pas encourir de risque de liquidité à court et moyen terme. Il reste toutefois attentif à sa capacité de financement et à la structure de son besoin en fonds de roulement, traditionnellement négatif, qui contribue donc favorablement à la résolution de trésorerie du Groupe.

## Risques de financement

### Stratégie de financement

La politique de financement est décidée par le Groupe en coordination avec le groupe Air France et le groupe KLM. Le financement du groupe Air France-KLM est principalement constitué de dette obligataire et de dette collatéralisée par des actifs. Air France-KLM SA est l'émetteur pour l'essentiel des titres obligataires.

Par ailleurs, compte tenu de son programme d'investissement, particulièrement dans la flotte, Air France-KLM entend être actif sur le marché des financements. Dans les conditions actuelles des marchés, le Groupe prévoit donc de financer ses prochaines livraisons d'avions par des dettes sécurisées. Ces opérations de financement ou de refinancement feront, comme d'habitude, l'objet d'appels d'offres.

## Air France

Pour le financement de ses investissements, la Société Air France privilégie les ressources à long terme en levant de la dette bancaire classique sécurisée par ses actifs (sous forme de dette hypothécaire ou de location financière). Lorsqu'elle y a accès, elle peut aussi utiliser du crédit export.

## KLM

Pour financer ses avions, KLM utilise différentes structures : dette bancaire classique, locations financières, crédit export.

Compte tenu de l'application des normes prudentielles, les banques pourraient continuer à réduire leurs bilans dans les années à venir et proposer en conséquence un volume plus restreint de crédit bancaire aux entreprises.

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

- le recours à des financements de marché *via* Air France-KLM;
- une diversification du nombre de contreparties bancaires.

## Air France-KLM

La Société Air France-KLM a réalisé plusieurs émissions obligataires. Ses émissions antérieures à 2014 étaient garanties par ses filiales Air France et KLM, tandis que les émissions depuis 2014 ne comportent pas de garantie :

- une émission de 500 millions d'euros d'obligations simples à six ans en décembre 2012 qui a été remboursée en janvier 2018;
- une émission de 600 millions d'euros d'obligations simples à sept ans en juin 2014;
- une émission de 600 millions d'euros d'obligations subordonnées perpétuelles en mars et avril 2015. Ces titres sont comptabilisés en fonds propres, conformément aux normes IFRS;
- une émission de 400 millions d'euros d'obligations simples à six ans en octobre 2016;
- une émission sous forme de placement privé de 145 millions de dollars d'obligations simples à dix ans en décembre 2016.

Les obligations convertibles émises en mars 2013 à échéance dix ans pour un nominal de 550 millions d'euros ont été converties en actions Air France-KLM en novembre 2017.

## Risques de placement

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

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



Cette page est laissée en blanc volontairement.



# 4

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE : DONNÉES SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES

|             |  |            |
|-------------|--|------------|
| <b>4.1</b>  | <b>Informations sociales</b>   | <b>129</b> |
| 4.1.1       | Un dialogue social constructif et permanent pour répondre aux enjeux économiques       | 129        |
| 4.1.2       | Formation  | 133        |
| 4.1.3       | Santé et sécurité au travail   | 135        |
| 4.1.4       | Favoriser la diversité et lutter contre les discriminations                            | 138        |
| <b>4.2</b>  | <b>Indicateurs sociaux du Groupe</b>   | <b>142</b> |
| 4.2.1       | Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France - KLM                       | 142        |
| 4.2.2       | Autres données sociales du groupe Air France (selon législation locale)                | 144        |
| 4.2.3       | Autres données sociales du groupe KLM (selon la législation locale)                    | 145        |
| <b>4.3</b>  | <b>Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs sociaux</b>             | <b>146</b> |
| 4.3.1       | Périmètre  | 146        |
| 4.3.2       | Outils de <i>reporting</i>   | 146        |
| 4.3.3       | Précisions et méthodologie - Commentaires sur l'évolution des indicateurs              | 147        |
| <b>4.4</b>  | <b>Informations sociétales</b>   | <b>149</b> |
| 4.4.1       | Dialogue avec les parties prenantes  | 149        |
| 4.4.2       | Loyauté des pratiques  | 150        |
| 4.4.3       | Mesures en faveur de la sécurité et de la santé des consommateurs                      | 151        |
| 4.4.4       | Acteur économique local  | 151        |
| 4.4.5       | Sous-traitance et fournisseurs   | 155        |
| <b>4.5</b>  | <b>Informations environnementales</b>  | <b>157</b> |
| 4.5.1       | Politique générale en matière environnementale   | 157        |
| 4.5.2       | Pollution  | 160        |
| 4.5.3       | Économie circulaire  | 161        |
| 4.5.4       | Changement climatique  | 163        |
| 4.5.5       | Protection de la biodiversité  | 166        |
| <b>4.6</b>  | <b>Indicateurs environnementaux du Groupe</b>  | <b>168</b> |
| 4.6.1       | Opérations Aériennes   | 168        |
| 4.6.2       | Opérations au sol  | 170        |
| <b>4.7</b>  | <b>Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs environnementaux</b>    | <b>172</b> |
| 4.7.1       | Périmètre couvert et périmètre N-1   | 172        |
| 4.7.2       | Outils de <i>reporting</i>   | 172        |
| 4.7.3       | Précisions et méthodologie, commentaires sur les évolutions                            | 172        |
| 4.7.4       | Opérations aériennes   | 173        |
| 4.7.5       | Opérations au sol  | 173        |
| <b>4.8</b>  | <b>Suivi de la loi 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance</b>                    | <b>175</b> |
| 4.8.1       | Mesures mises en œuvre et procédures d'évaluation régulière des risques                | 175        |
| 4.8.2       | Relations durables avec les fournisseurs et sous-traitants                             | 176        |
| 4.8.3       | Écoute des parties prenantes   | 176        |
| 4.8.4       | Dispositif d'alerte professionnelle  | 176        |
| <b>4.9</b>  | <b>Table de concordance des informations sociales, sociétales et environnementales</b> | <b>177</b> |
| <b>4.10</b> | <b>Rapport de l'un des Commissaires aux comptes</b>                                    | <b>180</b> |

Présent dans le monde entier, le groupe Air France-KLM relie les hommes, les économies et les cultures ; c'est un vecteur de croissance économique et sociale. Le Groupe assume ses responsabilités et agit pour concilier croissance, protection de l'environnement, progrès social et développement des territoires autour de ses bases et à destination.

Pour intégrer le développement durable dans ses activités et ses opérations, Air France-KLM se mobilise sur quatre enjeux principaux :

- réduire son empreinte environnementale en optimisant les opérations, en innovant avec la *supply-chain* et en mobilisant tous les personnels et l'ensemble de l'industrie ;
- prendre en compte les enjeux du développement durable tout au long de la chaîne de service pour offrir aux clients des produits et services innovants et responsables ;
- promouvoir une politique sociale responsable et encourager le développement personnel pour garantir la motivation et le professionnalisme des salariés ;
- contribuer au développement économique et social des territoires où le Groupe est présent.

La politique de développement durable d'Air France-KLM s'inscrit dans le respect des droits fondamentaux tels que définis par les grands principes internationaux : la déclaration universelle des droits de l'Homme, la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail et les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

Air France-KLM adhère depuis 2003 au Global Compact des Nations unies et s'engage à respecter ses dix principes relatifs aux droits de l'Homme, aux droits du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Conformément à l'article 225 du décret d'application de la loi française « Grenelle II » du 12 juillet 2010 et du Prospectus Européen (CE 809/2004), le groupe Air France-KLM présente des informations sociales, sociétales et environnementales sous la forme d'informations qualitatives et d'indicateurs. L'ensemble de ces informations est revu par l'un des Commissaires aux comptes du Groupe, désigné organisme tiers indépendant, selon les modalités précisées dans les notes méthodologiques sociales et environnementales.

Le périmètre de *reporting* porte principalement sur les compagnies Air France et KLM. Lorsque ce périmètre est différent, celui-ci est indiqué dans le texte.

| Effectifs, exprimés en équivalents temps plein (ETP) | Groupe Air France-KLM |               |               | Groupe Air France   |               |               | Groupe KLM    |               |               |
|--|-----------------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  | 2015 <sup>(1)</sup>   | 2016          | 2017          | 2015 <sup>(1)</sup> | 2016          | 2017          | 2015          | 2016          | 2017          |
| Personnel au sol (PS)                                | 54 859                | 53 560        | <b>51 347</b> | 35 583              | 34 646        | <b>33 364</b> | 19 275        | 18 914        | <b>17 984</b> |
| Personnel navigant commercial (PNC)                  | 21 287                | 20 942        | <b>21 502</b> | 13 449              | 13 096        | <b>13 340</b> | 7 838         | 7 847         | <b>8 161</b>  |
| Personnel navigant technique (PNT)                   | 7 856                 | 7 673         | <b>7 746</b>  | 4 554               | 4 431         | <b>4 494</b>  | 3 302         | 3 242         | <b>3 251</b>  |
| <b>Total</b>   | <b>84 002</b>         | <b>82 175</b> | <b>80 595</b> | <b>53 586</b>       | <b>52 173</b> | <b>51 198</b> | <b>30 415</b> | <b>30 002</b> | <b>29 397</b> |

(1) Données retraitées hors effectifs Servair (Effectifs PS Servair 2015 : 9 299).

L'effectif moyen du groupe Air France-KLM s'élève à 80 595 personnes équivalents temps plein (ETP) pour l'exercice 2017 (sans la main-d'œuvre extérieure), soit une baisse de 1,92% par rapport à l'exercice précédent.

En tenant compte de la main-d'œuvre extérieure, respectivement en moyenne annuelle de 2 927 ETP sur l'exercice 2017 et 2 427 ETP sur 2016, l'effectif de l'ensemble du groupe Air France-KLM a diminué de 1,28% : 51 852 ETP pour le groupe Air France (52 725 en 2016) et 31 670 ETP pour le groupe KLM (31 877 en 2016). Les effectifs du Groupe sont répartis à 62% chez Air France et 38% chez KLM.

## 4.1 INFORMATIONS SOCIALES

### 4.1.1 Un dialogue social constructif et permanent pour répondre aux enjeux économiques

#### Groupe Air France-KLM

La Déclaration de responsabilité sociale et la charte sociale et éthique d'Air France-KLM forment le socle des engagements du Groupe en réaffirmant les valeurs et les droits fondamentaux qui orientent sa politique sociale et éthique. Les différences de législation sociale entre la France et les Pays-Bas justifient des politiques de ressources humaines distinctes.

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

Pour Air France-KLM, l'animation du dialogue social est faite au sein de chacune des entités qui composent le Groupe, et au sein du Comité de Groupe Européen (CGE) qui rassemble des représentants du personnel des filiales dont le siège ou les établissements sont implantés en Europe Communautaire.

Le Comité de Groupe Européen (CGE) s'est réuni à deux reprises en 2017. Lors de ces réunions, les points suivants ont été abordés : les résultats financiers du Groupe, point sur l'Europe, le programme, les alliances et le lancement de Joon. Le CGE a été consulté sur la fermeture de la base Transavia à Munich et des informations en vue d'une consultation ont été présentées sur la nouvelle organisation du groupe et la *joint-venture* avec Delta Air Lines, Inc. Enfin, le CGE a procédé à la désignation le 10 octobre 2017 d'un second administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration d'Air France-KLM à la suite de l'ouverture du capital à Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines.

#### Air France

##### L'expérience Salarié Air France

L'objectif du plan « Trust Together » de remettre le salarié au cœur de l'entreprise a pris tout son sens avec le lancement en 2017 de la démarche de progrès « Expérience Salarié ». Tenant compte des résultats des différents baromètres et écoutes salariés, cette démarche agit en symétrie des attentions portées au Client.

La promotion d'une relation attentionnée avec les salariés permet de favoriser l'engagement et la performance.

Sept engagements, répondant aux attentes des salariés, ont été définis : #Motivation, #Initiative, #EspritEquipe, #Developpement, #DialogueSocial, #EngagementSocietal, #SanteSecurite. De nombreuses réalisations ont été mises en avant et se développent dans les entités et en transverse de l'entreprise.

Quelques illustrations : dans le cadre de l'engagement #Motivation Air France a favorisé la naissance d'une communauté d'« HappyCulteurs » au sein des équipes, transformé progressivement les espaces de travail et de convivialité, proposé de nouveaux outils digitaux qui ont permis de simplifier l'accès à l'information en dotant par exemple les personnels en contact avec les clients de tablettes (cabin pad pour les hôtesses et stewards, pilot pad pour les pilotes, Marco pour les personnels d'escale), ou encore en développant des applications mobiles facilitant l'accès aux formations en ligne. La prise d'initiative progresse, des salariés développent leurs idées et des projets émergent. Des hackathons ont été réalisés. La culture du feedback se développe également avec des « boucles courtes » entre des managers et leurs équipes.

L'accord d'intéressement signé fin juin 2017 a permis de répondre à l'engagement d'une meilleure reconnaissance pour une meilleure motivation. #EspritEquipe se traduit par exemple par la création des « Digital Champions » qui accompagnent la transformation digitale de l'entreprise auprès de leurs collègues.

Quant à l'engagement #EngagementSocietal, il s'est traduit en janvier 2018 par la première journée citoyenne à Air France, baptisée « BetterTogether », où 1 000 salariés volontaires ont apporté leur aide auprès d'associations d'entraide.

Afin de mesurer l'avancée de sa démarche et ses effets sur le terrain, Air France s'appuie sur « l'Employee Promotor Score ». Cet indicateur a été construit sur le modèle du « Net Promotor Score », l'indicateur utilisé dans le secteur aérien pour mesurer le niveau de satisfaction des clients. Ici, c'est l'avis des collaborateurs qui est sondé. Cet EPS a progressé de dix points durant l'année 2017.

##### Dialogue social et fonctionnement des instances représentatives

Avec la démarche de l'« Expérience salarié », les enjeux de l'entreprise ont été mieux partagés avec les organisations syndicales, dans une démarche de transparence.

En 2017 :

- six Comités de Veille Stratégique (CVS) ont été organisés. Cette instance ad hoc réunissant les secrétaires généraux des organisations syndicales représentatives, les présidents des commissions Économie et Emploi-Formation du CCE et les administrateurs salariés permet d'aborder des sujets sensibles relatifs à l'environnement du transport aérien et à la stratégie d'Air France sur les différents marchés de l'entreprise. Ces Comités de Veille Stratégique ont permis d'approfondir avec des experts de l'entreprise différents sujets tels que la Politique Carburant d'Air France, la Stratégie de distribution, l'économie des lignes dans le cadre du projet Boost, les perspectives de développement de l'activité E & M. Ce cycle de réunions d'échange sur des sujets majeurs pour la compagnie se poursuivra en 2018 ;
- le Comité de Groupe Français (CGF) s'est réuni à trois reprises en 2017. Lors de ces réunions, le CGF a été informé sur les points suivants : le plan « Trust Together » et le projet Boost, la situation économique du groupe Air France, les perspectives

stratégiques de Servair, BlueLink et HOP !, et le programme. Le CGF a aussi procédé le 1<sup>er</sup> juin 2017 à la désignation d'un administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration d'Air France-KLM, le mandat de l'administrateur précédent étant arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée générale de mai 2017 ;

- une réunion spécifique a été organisée pour partager le contenu des ordonnances Travail publiées fin septembre 2017 avec les organisations syndicales représentatives et le réseau RH. La modernisation du Dialogue social au travers la mise en place notamment de la fusion des IRP est un enjeu important.

S'agissant du fonctionnement des Instances Représentatives du Personnel, dix sessions du Comité central d'entreprise (CCE) d'Air France ont été organisées en 2017. Les élus ont été consultés et/ou informés sur les grandes orientations relatives à la marche générale de l'entreprise, notamment sur les résultats, sur le projet de constitution d'une société de transport aérien (Boost), filiale à 100% d'Air France, ainsi que sur la politique sociale, et les conditions de travail et d'emploi.

### Négociations et accords

Pour la Société Air France, des accords importants ont été signés et validés à l'issue de négociations avec les organisations syndicales représentatives concernées, notamment :

- un accord Pilotes, pour la compétitivité, la croissance et l'emploi, en lien avec « Trust Together » signé en juillet 2017 ;
- un accord Pilotes Transavia ainsi qu'un avenant la convention d'entreprise PNT ;
- deux accords PNC, dont l'un définissant un nouveau cadre conventionnel ;
- un accord sur les mesures salariales (NAO) ;
- un accord intéressement et son avenant permettant une avance sur intéressement 2017 ;
- un accord handicap ;
- un accord reconduction/actualisation du Comité de Groupe français ;
- un avenant à l'accord Qualité de Vie au Travail permettant sa prolongation jusqu'en juin 2018.

Plusieurs accords ont pu rendre possible la création de la filiale Joon lancée en septembre 2017.

Dans les autres filiales du groupe Air France, il faut en particulier noter sur l'année 2017 en matière de vie contractuelle les nombreux accords signés par HOP ! 19 accords ont été signés relatifs aux statuts collectifs, à la fusion, au temps de travail, à la prévoyance, aux conventions (trois accords PNT, six accords PS, cinq accords PNC, cinq accords intercatégoriels).

### Négociations catégorielles et concertations décentralisées :

Au-delà des accords cités plus haut, le dialogue social a été rythmé par des discussions catégorielles (notamment chez les Pilotes et les PNC) et des concertations menées au niveau des entités sur les voies et moyens d'améliorer l'efficacité économique.

L'approche par catégorie de personnel ou entité prend en compte les cadres juridiques différents et des leviers d'actions nécessairement distincts pour atteindre les objectifs fixés et conduire le changement. Ces accords permettent de :

- partager les constats et les orientations avec les organisations syndicales représentatives du périmètre ;
- évaluer les solutions à mettre en œuvre pour répondre aux enjeux économiques et sociaux du secteur et adapter les organisations.

### En ce qui concerne les conséquences sur les effectifs

Les derniers départs liés au Plan de départs volontaires 2016 impactant le personnel sol et PNC ont eu lieu en mars 2017.

En 2017, 575 embauches ont été réalisées en CDI : 125 Pilotes et 450 Personnel Sol notamment des non cadres à la Maintenance et des cadres dans toute les directions notamment à la DGI et aux Systèmes d'Information.

En ce qui concerne les CDD, 1 060 CDD ont été recrutés : 510 CDD sur les escales Hub et Orly et 550 CDD PNC, dont 350 PCB.

Les recrutements d'alternants ont été poursuivis : avec 2 200 alternants dans toutes les Directions, en particulier à la Maintenance et au Hub. 450 d'entre eux sont des alternants PNC.

En soutien des recrutements a été développée l'activité Talent sourcing/Gestion de viviers afin de réduire les délais du processus de recrutement sol.

L'activité du service de recrutement a fortement augmenté au regard du volume de recrutements CDD et CDI : +80% de tests effectués, +55% d'entretiens de recrutement en 2017.

### Facilitation des mobilités internes

Après un essoufflement des mobilités internes inter-directions en 2016, l'année 2017 a retrouvé un niveau important avec 850 mobilités. Le Hub étant la direction de provenance de candidats en grande majorité et la Maintenance étant la direction accueillant le plus de mobilités. Les dossiers de candidatures ont été entièrement digitalisés.

L'espace mobilité et les « kiosques mobilité » regroupant une dizaine de spécialistes de l'accompagnement des mobilités internes ont poursuivi le déploiement de leur activité sur la totalité des sites en France métropolitaine (Paris-CDG, Orly, Montreuil et province). Cette activité a augmenté de façon significative en 2017 :

- participation aux ateliers : +30% (890 personnes) ;
- participation aux conférences, job dating et Forums : +70% (1 960 personnes) ;
- entretiens individuels stables pour 3 000 salariés.

La mobilité interne est ainsi considérée comme l'un des éléments clés de la réussite de la politique de l'emploi chez Air France.

### Organisation du temps de travail

Le temps de travail du personnel au sol est régi par la convention d'entreprise du personnel au sol du 8 octobre 2012 et l'accord sur le temps de travail du 24 janvier 2013.

Depuis 2015, ce cadre réglementaire a permis de mettre en place des grilles horaires annualisées dans certaines entités, permettant de s'adapter au mieux aux variations saisonnières de l'activité.

La durée hebdomadaire moyenne du temps de travail appliquée est la durée légale du travail en vigueur.

En 2017, le pourcentage de salariés à temps partiel en France est resté élevé (22,2% contre 22,7% en 2016), même si on constate une baisse continue depuis 2013 (23,6% en 2015, 24,5% en 2014 et 24,2% en 2013). Les incitations au temps partiels se sont achevées en 2017.

### Rémunération

En 2017, l'enveloppe consacrée aux augmentations individuelles liées à la performance (promotions, ajustements exceptionnels, primes exceptionnelles, et les primes d'ancienneté pour les non cadres) définie dans le cadre d'un accord suite aux réunions de NAO «Négociations annuelles obligatoires», a été de 2,1%, soit un net effort par rapport à celle de 2016 à 1,4%.

Le montant d'intéressement pour l'année 2016 a été important pour chacun des personnels, en moyenne autour de 900 euros.

À l'été 2017, un nouvel accord d'intéressement 2017-2019 a été signé, permettant le déclenchement d'une enveloppe de sur-intéressement en fonction d'un seuil de résultats réalisés par l'entreprise. Un avenant à ce même accord, permet de faire une avance sur le montant d'intéressement dès le début de l'année 2018.

Un Bilan de Rémunération Individuel est disponible en ligne chaque année pour chaque salarié employé en France en contrat à durée indéterminée. Ce document unique et personnalisé présente l'ensemble des composantes de la rémunération globale prévue par l'entreprise pour ses salariés. Il les informe ainsi individuellement sur l'évolution de leur rémunération et sur les sommes versées au titre de leur protection sociale.

### KLM

L'organisation de haute performance (HPO) a été achevée, de nouveaux salariés ont été embauchés et les risques associés à deux fonds de pension ont été atténués. Ces dernières réalisations ainsi que d'autres ont participé aux résultats de KLM dans le sens d'une énergie nouvelle.

Les résultats du cadre HPO ont été plus visibles en 2017. KLM a tenu son objectif et augmenté sa productivité de 2,9%. Parmi les 500 personnes qui étaient en sureffectif à la suite de la mise en œuvre de la démarche de transformation HPO, 320 ont trouvé un nouveau poste chez KLM ou dans une autre entreprise grâce à un centre de reconversion.

Le développement de produits et services RH s'est accéléré en 2017. Suite à la mise en place du cadre HPO en 2016, les efforts fournis pour revenir à l'essentiel et pour faire preuve d'innovation, visent l'atteinte de l'objectif 2020 : «S'assurer que les salariés sont «la meilleure version d'eux-mêmes», engagés, travaillant ensemble de façon optimale, dans le sens de la stratégie et en accord avec le *KLM Compass*».

La démarche «Moving your World By Creating Memorable Experiences» a été déployée dans toutes les directions, par groupe cible, grâce à des actions décentralisées. De plus en plus de programmes et projets généraux de KLM se fondent sur l'objectif «Moving your World».

En 2017, le développement d'un nouveau *process* de gestion des performances a été lancé, de nombreuses initiatives digitales ont été déployées pour rendre les services RH plus faciles d'utilisation et des projets pilotes ont été menés pour valoriser davantage l'implication des salariés. KLM a également adopté une Planification Stratégique des Effectifs pour identifier les défis auxquels font aujourd'hui face les collaborateurs. De plus, KLM a commencé à utiliser des analyses de données pour permettre la prise de décision fondée sur les données recueillies

### Dialogue social et information des salariés

Le Comité d'entreprise de KLM a organisé dix réunions en 2017, auxquelles a assisté le Président-directeur général de KLM. Dix réunions ont également été menées entre la Direction et huit comités permanents, pour discuter de questions relatives à la santé au travail, aux politiques de Ressources Humaines et à la sécurité. Cette année, le Comité d'Entreprise a participé à deux réunions stratégiques, auxquelles participait également le Conseil de surveillance. 17 propositions pour consultation ont été examinées.

### Nouveaux accords collectifs de travail

Chez KLM, des réunions mensuelles sont organisées avec les syndicats représentant le personnel navigant technique, le personnel navigant commercial et le personnel au sol, afin de discuter des questions relatives aux accords collectifs de travail.

Les conventions collectives de travail du personnel navigant commercial étaient arrivées à échéance en avril 2016 et devaient être renégociées. Fin 2017, le principal syndicat a signé une nouvelle convention, effective jusqu'en juin 2019.

Les conventions collectives du personnel navigant technique et du personnel au sol ont pris fin le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Des négociations pour une nouvelle convention collective du personnel navigant technique ont été lancées. L'objectif de toutes ces négociations est de mettre en place des conditions de travail, en ligne avec l'objectif stratégique de KLM : devenir une compagnie aérienne compétitive.

### Employee Promotor Score

Face aux récents changements organisationnels, KLM a décidé de développer une nouvelle méthode pour mesurer le niveau d'implication des salariés, qui donne une vision concrète de la façon dont se traduit le *KLM Compass* sur le lieu de travail et correspondant à la nouvelle organisation de KLM. Une structure est en cours de développement pour mesurer ce niveau d'implication, que ce soit au niveau corporate ou des directions. Cet EPS (Employee Promotor Score), évalué sur un cycle court, permet de collecter des informations qui alimentent le dialogue entre management et salariés. Les résultats de projets pilotes permettent à KLM de mieux appréhender les solutions à développer plus largement au niveau de l'entreprise toute entière. Le premier pilote a débuté en septembre 2016. En 2017, plusieurs de ces pilotes ont été

reconduits. Ces expérimentations se sont avérées très utiles et délivrent toujours des enseignements qui permettront leur amélioration continue. Une nouvelle expérimentation a été lancée en novembre 2017 à la direction de l'exploitation sol. De plus, en 2018, un système de mesures s'appliquant à toute l'entreprise sera présenté : des salariés régulièrement choisis au hasard pourront répondre anonymement à la question de la performance de KLM en tant qu'employeur. Un eNPS (employee Net Promotor Score) sera généré. La préparation de cet outil a été faite en 2017.

### Démarche Winning Way of Working

KLM souhaite créer un Winning Way of Working (WwoW), grâce auquel l'entreprise peut :

- renforcer la communication sur les objectifs de KLM, le *KLM Compass* et l'Expérience Client ;
- aider les salariés à exploiter au mieux leurs compétences et celles de leur équipe ;
- attirer, développer et fidéliser les talents ;
- placer l'innovation au cœur de l'activité de KLM ;
- utiliser les bâtiments et les ressources de manière optimale.

C'est de cette façon que KLM contribue à l'ambition de devenir le réseau européen le plus innovant, efficace et orienté Client.

WwoW favorise la synergie entre les trois secteurs qui ont un impact sur l'environnement de travail : Moving Your World, la direction de la transformation numérique et celle de l'immobilier. Ainsi, WwoW s'intéresse à tous les aspects de l'environnement de travail.

En 2017, KLM a développé le concept et créé le Guide Design 2.0. Le concept local de deux bâtiments (Ground Services à Schiphol-Centre et Component Services à Schiphol-Est) sera développé en 2018 pour déployer le guide.

### Emploi et mobilité

En matière de ressources humaines, l'employabilité et la mobilité professionnelle sont des priorités. Elles permettent aux salariés de se développer professionnellement, tout en assurant à l'entreprise la flexibilité nécessaire dans un contexte économique difficile.

Le *Mobiliteitsafspraken* 2015, regroupant les accords collectifs signés entre KLM et les syndicats du personnel au sol en 2015, avait pour objectif de promouvoir et d'optimiser la mobilité interne. Dans le cadre de ce protocole, le Centre de Transition de KLM a été lancé pendant l'été 2016. Ce service a pour objectif de soutenir les salariés en sureffectif dans la recherche d'un nouvel emploi au sein de KLM ou en externe. Le Centre de Transition conseille également les salariés qui souhaitent lancer un projet professionnel individuel. Le plan de départ volontaire, lancé en 2015, est toujours en vigueur. Tous les employés en sureffectif sont invités à participer à ce programme. En 2017, 119 salariés ont quitté l'entreprise dans le cadre du plan de départ volontaire. 115 salariés ont changé de poste à l'intérieur de l'entreprise.

Au cours de ces dernières années, le marché du travail a connu d'importantes transformations, ce qui fait de la recherche de nouveaux talents un vrai défi. En 2017, KLM a embauché 26 jeunes à fort potentiel. Cette année, douze jeunes diplômés ont été engagés dans le programme Management Trainee, six dans le programme Informatique, quatre dans le programme Finances et quatre dans le programme des talents MRO. Par ailleurs, 803 stagiaires ont été accueillis chez KLM en 2017, illustrant l'engagement de KLM en faveur des étudiants et des jeunes diplômés, en leur proposant l'opportunité d'acquérir une expérience professionnelle et de se préparer à entrer sur le marché du travail.

Le nombre important de candidatures, tant pour les programmes de développement (3 250) que pour des stages (environ 1 200), illustre l'attractivité de KLM en tant qu'employeur. Cette année encore, KLM est arrivée en troisième position dans la liste des Premiers Employeurs en Ingénierie et Logistique 2017 (Memory Group).

3 083 salariés ont été embauchés en 2017 en CDI et en CDD pour le groupe KLM (contre 1 904 nouvelles embauches en 2016), alors que les départs s'élèvent à 2 310, contre 2 631 en 2016.

Compte tenu du nombre d'embauches et de départs durant l'année, l'effectif total du groupe KLM est de 33 508 fin 2017, contre 33 793 fin 2016.

En 2017, KLM a poursuivi sa participation à l'Aviation Sector Fund (Fonds pour le secteur de l'aviation), fondation créée notamment par la compagnie et les syndicats pour favoriser et promouvoir la formation, l'employabilité et la mobilité dans le secteur de l'aérien. La fondation coordonne entre autres les demandes de subvention pour la formation et l'employabilité effectuées par ses partenaires.

### Organisation du temps de travail

Aux Pays-Bas, la loi définit le travail à temps partiel et permet à tout salarié de réduire son temps de travail tant que la viabilité de l'entreprise n'est pas menacée. Le travail à temps partiel est très répandu, notamment parmi les femmes, un phénomène également en hausse pour les hommes. La proportion de salariés employés à temps partiel par le groupe KLM en 2017, soit 41,3%, a augmenté légèrement (41% en 2016).

### Politique de rémunération

Le système de retraite de KLM repose sur trois principaux fonds de pension pour chacune des trois catégories de personnel : personnel au sol, Pilotes et personnel navigant commercial. Chaque fonds est indépendant et dispose de son propre Conseil d'administration, dont les membres sont désignés par l'employeur, par les salariés en activité et par les retraités.

L'actif total de ces trois fonds s'élève à 20 milliards d'euros environ. Le régime de retraite pour le personnel au sol est toujours qualifié de régime « à prestations définies ». Ces accords élimineront le déficit et le paiement du surplus, éviteront des variations importantes dans les positions en capitaux propres du bilan comptable d'Air France-KLM et la contribution annuelle au régime de retraite sera moins instable. Grâce à ces accords, KLM a pu mettre en place des régimes de retraite moins risqués pour le personnel navigant technique et le personnel navigant commercial.

## 4.1.2 Formation

### Air France

En termes de formation, l'année 2017 peut être considérée comme une année de transition entre le projet « Perform 2020 » comprenant le 5<sup>e</sup> Plan de Départ Volontaire de l'entreprise et le projet « Trust Together » lancé en septembre 2016, dont les conséquences formation ont plutôt été effectives durant le second semestre de 2017 et se poursuivront en 2018.

Au global, l'investissement pour la formation est en hausse de 1% en 2017 et s'élève à 182 263 614 euros. Exprimé en heures stagiaires, l'investissement formation représente 1 768 078 heures, en hausse de 24%.

Cette évolution s'inscrit en accompagnement de la politique Emploi et de la stratégie de l'entreprise s'appuyant sur des principes généraux réaffirmés chaque année et s'inscrivant pleinement dans l'Expérience Salarié :

- garantir l'accès à la formation pour tous ;
- assurer la visibilité des compétences de chacun en développant notamment de parcours de formation diplômantes ou certifiantes ;
- maîtriser les équilibres économiques.

L'accès à la formation pour tous reste une priorité réaffirmée chaque année. Ainsi en 2017 le taux d'accès (nombre de salarié ayant reçu au moins une formation dans l'année) s'élève à 97,5%. Le maintien d'un taux élevé repose notamment sur une offre de formation modulaire disponible à travers la plateforme de formation MyLearning, et le développement de formations du type « Managers cafés » ou de formations hors les murs.

En soutien de la politique Emploi, on peut souligner en 2017, l'appui à la politique ambitieuse d'accueil d'alternants, notamment par l'élargissement au métier de PNC après une expérimentation réussie en 2016. Ainsi en 2017 les heures de formations réalisées comprennent la formation des alternants PNC, formation de plus de 300 heures aboutissant à l'obtention d'un Certificat de qualification Professionnel (CQP PNC), titre reconnu par le secteur du Transport Aérien. Air France a ainsi accueilli plus de 250 alternants PNC en 2017.

En 2017 s'est également poursuivie la politique de développement professionnel des salariés par un accompagnement des mobilités, des reconversions professionnelles et des besoins de professionnalisation. Les parcours de formation mis en œuvre à cette occasion relèvent d'un double objectif : adapter le salarié à son nouveau poste et développer son employabilité en fonction des besoins de l'entreprise.

À noter plus particulièrement :

- les parcours de formation accompagnant les reconversions professionnelles des salariés :
  - maintenance industrielle : Bac pro Système, CAP Aéronautique, CAP Maintenance sur Système d'Aéronefs BTS Aéronautique, DUT Gestion Logistique Transport, Ingénieur CESI,
  - sécurité et santé au travail : Diplôme d'ergonome,
  - ressources humaines : Diplôme de conseiller travailleur social, Master Ressources humaines, titre AFPA de formateur pour adultes,
  - achats : formations des nouveaux acheteurs validant des blocs de compétences d'un Master Achats ;
- les formations accompagnant le développement professionnel des salariés et les besoins de professionnalisation et de qualification de l'entreprise :
  - les formations de qualifications Avion pour les mécaniciens sol et les pilotes en lien avec les évolutions de la flotte,
  - les formations accompagnant la montée en gamme pour les PNC et l'évolution des métiers commerciaux de l'aéroport avec l'introduction d'outils numériques (projet Marco) et la poursuite des formations aux Signatures de Service et Expérience Client,
  - les formations accompagnant les étapes clé des parcours qui pour certaines permettent de valider des blocs de compétences ; le parcours accompagnant les promotions sur un poste de cadre intermédiaire, validation de quatre blocs de compétences du diplôme Grande École de Kedge Business School,
  - en 2017, Air France a poursuivi le déploiement d'une démarche mis en œuvre depuis 2014, particulièrement innovante, associant Validation des Acquis de l'Expériences (V.A.E) et formation en s'appuyant sur un réseau d'universités et d'écoles. Les parcours sont construits en fonction des besoins de compétences à renforcer pour l'entreprise et ont concerné plusieurs métiers en 2017. Cette année en particulier, pour la première fois, un double cursus visant un Bachelor ou un diplôme Grande École a été mis en œuvre :
    - les chefs de secteurs et instructeurs PNC, double cursus visant un Bachelor et le diplôme Grande École de la Montpellier Business School : 100% de réussite,
    - les techniciens des Centres de Relation Client, formation visant une Licence pro Relation Client avec l'université de Limoges : 100% de diplômés,
    - le réseau Qualité SMI ; formation visant une Licence pro QHSSE avec l'université de Cergy Pontoise : 90% de diplômés lors du 1<sup>er</sup> jury,
    - pour les acheteurs, un Master Achats International de Kedge Business School.

Deux nouveaux parcours ont débutés en 2017 et se poursuivront en 2018 destinés :

- aux managers de proximité du court-courrier dans un premier temps visant une Licence pro Management des organisations avec l'université de Savoie-Mont-Blanc,
- aux contrôleurs de gestion visant une Licence ou un Master contrôle de gestion avec l'IAE de Dijon.

Depuis 2007, Air France prend en charge en totalité le coût d'accompagnement et de certification des salariés souhaitant individuellement faire reconnaître leur expérience par un diplôme à partir d'une VAE.

- enfin en 2017, 192 salariés ont été diplômés (diplômés et titres), lors de ces différents parcours, facteur contribuant activement au développement professionnel et à l'employabilité de chacun.

## KLM

Dans toute l'entreprise, des sessions pour mieux comprendre et intégrer le *KLM Compass* (le but et l'ambition de KLM, combiné à l'expérience client idéale, qui se réalise grâce à un comportement exemplaire du personnel et de la direction) ont été organisées pour permettre l'intégration du *KLM Compass* dans le travail du personnel.

Chez KLM, en 2017, la Formation et le Développement ont mis en place un Programme de Développement des Équipes. Ce programme soutient de nouvelles équipes formées à la suite de la mise en place du cadre HPO et les aide à bien définir leur rôle. La direction de la Stratégie, le *KLM Compass* et la contribution des équipes et de chaque membre qui les constituent sont les piliers de ce programme. La première étape a été son déploiement dans les premiers échelons de l'organisation (70 équipes, 300 collaborateurs) et, après l'été 2017, ce déploiement a été élargi à toutes les équipes au sol (120 équipes, 1 450 collaborateurs). Ce programme se poursuivra en 2018.

En 2017, KLM a créé un Fonds pour le Développement et la Formation (7 millions d'euros) pour le personnel au sol (12 000 salariés), permettant à chaque salarié de disposer de 1 750 euros (TVA incluse), dans la mesure où cela entraine dans le budget établi. L'objectif de ce fonds est de motiver les personnels de KLM et de leur permettre de découvrir et développer leurs talents grâce à différentes activités. Six semaines après le lancement de ce fonds, 30% du budget avait été dépensé et 50% du public cible s'était déjà inscrit à une formation.

En 2017, huit événements Care ont été organisés, rassemblant 600 bénévoles. Le programme Care est un programme d'urgence en cas d'accident aérien impliquant un appareil de la compagnie. Pour soutenir ce programme, KLM a développé un module en ligne, combinant tous les événements intervenus durant une journée pour permettre aux participants de vivre et de partager de nouvelles expériences.

2017 a été une année pleine de défis pour les services à bord. Environ 3 500 PNC (soit un tiers de cette catégorie de personnel) ont reçu une formation à ce sujet. La croissance de KLM a permis l'accueil de plus de 700 nouveaux collaborateurs au sein du programme de formation initiale. KLM a également formé des collaborateurs au moment de leur arrivée aux postes d'agent de bord en business class sur long-courrier, Chef de cabine ou Chef de cabine senior. Ces programmes de formation sont en ligne avec le *KLM Compass*. De plus, KLM a mis en place un nouveau programme de formation, pour répondre à l'introduction du «Service Anytime for You» en World Business Class. Pour ce programme, KLM utilise une approche innovante, appelée «aide à la performance», que le personnel navigant utilise en vol sur des iPad. La formation est alors totalement intégrée dans leur travail au quotidien et est ainsi plus efficace.

De plus, 1 500 formations sur la Sécurité Des Vols ont été suivies, ce qui correspond à 40 000 jours de formation. Depuis mai 2017, le trafic d'êtres humains fait partie des sujets étudiés dans les formations au personnel navigant.

Au sein des directions du Cargo et des services au sol, l'attention était toujours portée sur le savoir-faire. Au Cargo, les formations organisées ont porté sur des permis de conduire spécifiques, la sécurité et la sûreté. Pour les services au sol, plus de 2 000 personnes ont participé à des formations sur le savoir-faire, avec un total de plus de 8 000 jours de formation. Dans ces directions, 28 personnes ont été diplômées à l'issue d'un programme de formation professionnelle public, à la fois sur des questions théoriques et pratiques. Toutes les parties pratiques ont été enseignées au sein de l'entreprise.

À la direction Ingénierie & Maintenance, la durée de la formation sur l'entretien des B777 a été réduite, passant de 45 à 35 jours. Cette réduction a permis d'économiser 160 jours. De plus, la simulation fait partie intégrante de la formation, avec l'objectif de former davantage d'ingénieurs sur ce type d'appareils. En 2018, KLM mettra en place la réalité virtuelle dans le Type Mechanic Course pour la formation interne, en collaboration avec ROC Amsterdam. De cette façon, la formation correspondra davantage à l'environnement de travail réel.

Plusieurs projets pilotes sur la réalité virtuelle et HoloLens (une paire de lunettes de réalité augmentée) ont été mis en place :

- la formation E&M a piloté avec succès l'utilisation de la réalité virtuelle in the Type Mechanic courses et celle des lunettes HoloLens pour les formations sur le B777 (chapitre air conditionné). Les deux ont été contrôlées pour leur qualité et efficacité par les étudiants et les instructeurs ;
- utiliser la réalité augmentée est une nouvelle façon d'enseigner dans le cadre de E&M. Les techniciens d'aéronefs utilisent l'animation 3D d'un avion. Cela peut économiser des jours de formation ;
- pour améliorer la formation sur l'entreposage au Cargo, un projet pilote repose sur l'utilisation des lunettes HoloLens. Cette formation innovante permet de visualiser l'impact sur le reste de la chaîne logistique des choix pris lors de la constitution des palettes de fret. Cela aura un impact positif sur la Sécurité Des Vols ;
- en ce qui concerne la formation sur la Sécurité Des Vols, l'intégration d'un nouvel outil, Virtual Aircrafts Visit, permet aux participants de se déplacer virtuellement dans l'avion.

## Agilité

Air France et KLM ont mis en place le programme «New Way of Working Agile». L'objectif du «NWOW #agile Adoption Release Plan» (ARP) est d'assurer le succès de l'adoption du modèle agile dans les directions Informatiques et IMO d'Air France et de KLM.

Un modèle de gouvernance a été mis en place pour assurer que les principes, les valeurs, l'état d'esprit et les rôles de la direction, soient pris en compte. Il y a cinq parcours transversaux : Ressources Humaines, Finance et indicateurs clés de performance, Communication, Outils IT et Suivi des compétences.



Une équipe transversale, pluridisciplinaire par nature, s'occupe de chaque parcours transversal. Chaque équipe est composée de membres actifs venant de plusieurs domaines, IMO et IT. Ils sont chargés d'apporter des solutions aux obstacles transversaux rencontrés aux sujets transversaux à tous les domaines.

Le programme se concentre sur une nouvelle manière de travailler au sein de l'organisation. Aujourd'hui, plus de 200 équipes chez Air France et KLM ont adopté la méthode agile.

De plus, de nombreuses formations sur la méthode agile sont disponibles. Le catalogue de formations contient des formations, des tutoriels, MOOC, *e-learning*, coaching et des communautés. Plus de 700 collaborateurs ont suivi l'une de ces formations (430 salariés se sont inscrits à l'Agile Foundation et 286 à des formations plus spécifiques, comme celle sur les Product Owners et Scrum Master).

### 4.1.3 Santé et sécurité au travail

Air France-KLM affirme la préservation de la santé et la sécurité au travail de ses collaborateurs comme une priorité majeure du Groupe, ne souffrant d'aucun compromis. Évaluer les risques, les analyser et déployer les mesures de prévention appropriées permettent au Plan « Trust Together » de s'accompagner de démarches volontaristes dans ce domaine.

#### Air France

L'année 2017 a permis de stabiliser les résultats de l'entreprise en termes de fréquence des accidents au travail (cf. tableau des indicateurs sociaux). Ceci se traduit par un taux de fréquence stable sur douze mois glissants, pour les résultats consolidés à fin novembre.

Air France fait également toujours preuve de résultats très mesurés, en termes de maladies professionnelles comme en termes d'Incapacités Permanentes Partielles.

La Santé Sécurité au Travail (SST) s'affirme comme un des sept engagements majeurs de l'Expérience Salarié déployée à Air France : « la santé et la sécurité du travail, comme la Sécurité Des Vols, sont une priorité absolue ». Cette affirmation, au-delà des résultats stabilisés, s'est également traduite par le renouvellement en 2017 de la certification OHSAS 18001 de l'entreprise, reconnaissant la robustesse du système de management SST.

Forte de cette reconnaissance et consciente des progrès à poursuivre, l'entreprise affirme durablement son engagement sur cinq thèmes prioritaires :

- prévenir les accidents graves, car l'intégrité physique et mentale des collaborateurs, comme des partenaires, doit être au premier rang des préoccupations de l'entreprise;
- respecter et faire respecter les règles, dans la réalisation des opérations, comme dans la maîtrise des infrastructures et des matériels;
- développer les démarches ergonomiques et diminuer les Troubles Musculo Squelettiques (TMS);

- développer la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux, parce que le bien-être de chacun contribue à la performance de l'entreprise et à la satisfaction des clients;
- consolider le système de management de la santé et de la sécurité au travail : le respect durable des exigences de la norme OHSAS 18001 constitue un socle au service de l'amélioration continue.

#### Veiller à l'état de santé des salariés et les conseiller sur les risques professionnels actuels et émergents

À la date d'édition de ce document 24 maladies professionnelles ont été reconnues en 2017, pour 93 maladies déclarées par 78 salariés, un nombre encore évolutif en raison des délais de traitement des demandes par les organismes sociaux. Le nombre de maladies déclarées est en augmentation significative, mais le nombre de reconnaissances reste stable. Les principaux motifs restent les TMS en rapport avec les gestes répétitifs ou le port de charge. L'incidence des maladies professionnelles déclarées et/ou reconnues reste très significativement inférieure aux chiffres nationaux.

En 2017, les 29 médecins du travail et les 60 infirmières du travail de la compagnie ont assuré la surveillance clinique et psychologique des salariés de l'entreprise, tout en dispensant des conseils de préservation de la santé, de prévention des risques professionnels et en assurant les actes de soins urgents nécessaires. Ces conseils sont donnés soit dans un cadre individuel, soit lors de séances collectives d'information et de sensibilisation dans le cadre de forums, de campagnes d'information ou au gré des visites d'ateliers, de bureaux ou encore de rotations menées avec les personnels navigants.

L'année 2017 a été marquée au plan médical par l'apparition d'une épidémie de peste à Madagascar, qui a conduit les services de santé au travail à construire un dispositif de veille et d'information à destination des équipages et des personnels en mission, ainsi qu'à réaliser des audits sanitaires sur place pour garantir une protection optimale aux personnels. Durant cette période l'épidémie de maladie à virus Zika est entrée en décroissance, pour passer à la persistance de cas sporadiques dans quelques-unes des destinations desservies par le Groupe, justifiant le maintien de diverses mesures de prévention à l'égard des personnels navigants et en mission en situation de projet parental.

Les services de santé au travail ont également été sollicités en marge des attentats qui ont eu des effets rémanents sur la santé psychologique des salariés.

Parallèlement l'activité clinique, les actes de vaccination, la conduite et l'exploitation de l'outil d'évaluation du risque psycho-social se sont poursuivis, générant environ 35 000 visites médicales et autant d'actes infirmiers de dépistage et de soins.

Les services de santé au travail ont également mené de nombreuses actions d'évaluation des risques, en s'attachant à poursuivre les collaborations scientifiques de haut niveau avec des centres hospitalo-universitaires (étude sur les nanoparticules, étude sur les travailleurs de nuit « Au cœur de la nuit »), l'Institut de Radioprotection et de Sûreté Nucléaire et l'Institut de Veille Sanitaire devenu Santé Publique France (projet Sievert PN et étude de mortalité par cause), le Conservatoire national des Arts et Métiers et le CREAPT (étude

«Fragilisation des parcours professionnels»). Ces actions témoignent de la très forte implication de la santé au travail d'Air France dans les actions sur le milieu de travail et la production de connaissances.

### Piloter et manager pour mobiliser

Porté par une politique SST volontariste, soutenu par un manuel SST consolidé et accompagné par un tableau de bord approprié, le pilotage de la démarche se manifeste par des points d'étape dans les Comités de Direction, des points d'orientation périodiques en Comité exécutif d'Air France et une Revue de Direction SST spécifique. Lors de la signature des contrats d'objectifs chiffrés, les Directeurs Généraux Adjointes de chacune des entités formalisent leur engagement de réduction des accidents du travail à travers leur plan d'action de prévention. Les engagements reflètent à la fois des spécificités relatives aux domaines couverts et une cohérence avec les grands engagements de l'entreprise.

Les objectifs et la démarche sont développés au travers de plusieurs dispositifs qui font l'objet de partage avec les partenaires sociaux : l'Accord triennal d'amélioration des organisations, des conditions de travail, de la qualité de vie au travail au quotidien et de la prévention des risques et de la pénibilité, la Charte de prévention des harcèlements au travail et la Charte de prévention des risques liés à l'alcool.

Des démarches de type « HacktSimple » ont été organisées : sous le sponsoring et l'implication du *top management*, elles ont permis des ateliers de partage dynamiques, générant des propositions d'innovation en termes de prévention.

Air France est partie prenante du référentiel encadrant la circulation des engins en secteur aéroportuaire. Après les Opérations Sol en 2016, c'est la Direction Générale Industrielle qui a été auditée en 2017.

Air France a par ailleurs adhéré en octobre 2017 à la charte « Sept engagements pour une route plus sûre », manifestant ainsi sa volonté de prévenir les risques routiers.

### Détecter et partager pour mieux prévenir

La prévention est au cœur de la démarche Sécurité au travail menée à Air France.

L'intégration de la dimension Sécurité au travail dans la conduite des projets, le développement des approches ergonomiques lors de la conception des infrastructures, lors des aménagements de processus, ou lors du déploiement de nouveaux outils, permettent la prise en compte anticipée des risques, et développent l'appropriation collective des organisations. L'intégration de ces enjeux dans le dispositif « Dynamic » de formation des chefs de projets de l'entreprise, participe de la capacité d'Air France à anticiper les impacts SST des réorganisations, et du développement de nouveaux outils. Outre une unité centrale « Ergonomie », qui permet à l'entreprise de disposer d'ergonomes au plus près de secteurs opérationnels, l'entreprise s'est engagée en 2015 dans le développement professionnel de salariés qui ont obtenu leur diplôme d'ergonomes en 2016. Cet engagement volontariste s'est manifesté à nouveau en 2017 par le développement professionnel de trois salariés, qui ont été diplômés en Master 2 Ergonomie.

L'implication du management sur le terrain et la vigilance des collaborateurs soutenus par un réseau maillé de préventeurs permettent la détection de situations sensibles et en encouragent le traitement préventif. Des réseaux de référents au cœur des

équipes opérationnelles (tant parmi les Personnels Navigants qu'au sein du personnel au sol) se consolident et stimulent la culture sécurité des acteurs. Le *top management* réalise périodiquement des visites SST sur le terrain, encourageant les équipes et le management local dans les démarches SST. L'entreprise s'engage également dans l'animation d'un réseau de secouristes du travail, reconnu par le biais d'une convention passée avec l'INRS, et dont les formateurs -eux-mêmes internes à l'entreprise- sont réunis périodiquement aux fins de mobilisation et de partage.

Le dispositif de Retour d'expérience Sécurité au travail a été consolidé : les événements significatifs sont partagés, ainsi que leur traitement. Des analyses de fond périodiques, réalisées en interne ou faisant appel à des partenaires externes, identifient les tendances et les risques et, complétant ainsi le dispositif de prévention, font l'objet d'échanges lors des différentes instances de pilotage. Les remontées spontanées sont encouragées, car elles sont un vecteur fondamental de prévention. Les innovations SST sont également reconnues et partagées lors d'événementiels d'entreprise, portés notamment par le dispositif de Démarche d'Innovation Participative (DIP). Des campagnes de communication régulières sont déployées, afin de développer la culture sécurité, mais aussi de soutenir les messages issus du retour d'expérience. Le sujet SST est ainsi développé chaque mois dans le journal d'entreprise.

L'outil d'évaluation des risques professionnels fait l'objet d'une refonte en profondeur, engagée fin 2016 et qui se déploiera sur l'ensemble de l'entreprise en 2018. Cette refonte vise à développer la justesse des appréciations et l'appropriation des mesures de prévention.

L'animation de forums et de conventions sur le thème de la sécurité au travail permet le déploiement progressif de la culture sécurité. Des « forums terrain » sont organisés, tant sur des entités opérationnelles que dans des secteurs tertiaires, sur le territoire métropolitain comme dans les départements d'Outre-Mer. Chaque métier de l'entreprise (personnel sol, personnel navigant...) bénéficie ainsi de ces animations. L'ouverture sur l'extérieur se poursuit par l'organisation de *benchmark* sur des thèmes spécifiques comme les risques psycho-sociaux, la qualité de vie au travail, les chutes, les troubles musculo-squelettiques, les démarches ergonomiques. La communauté de Prévention (intégrant les Préventeurs SST, les ergonomes, la médecine du travail, des assistantes sociales) est elle-même réunie régulièrement, lors de matinées à thèmes.

### Former et animer pour développer la culture sécurité

La formation à la prévention des risques touche à la fois les opérateurs et l'encadrement. Elle vise la conformité réglementaire, comme la diffusion des pratiques, la maîtrise des outils et la connaissance des responsabilités. Formations opérationnelles terrain et formations en *e-learning* sont ainsi autant de vecteurs de développement de la prévention et sont adaptés au regard des réglementations ou de l'évolution des outils. Des *e-learning* « Conduite durable », « Risque chimique », « Poste de travail »... sont aisément accessibles.

Des formations à l'économie gestuelle et posturale ont été développées dans les différents secteurs de l'entreprise. Adaptées aux spécificités des métiers concernés, elles visent à prévenir les troubles musculo-squelettiques et bénéficient d'une animation transverse.

Le déploiement volontariste d'ateliers de «préparation à la mission», accueillant successivement des centaines de participants, permet de développer la sensibilisation SST des personnels navigants, dans des locaux spécialement créés à cet effet.

L'organisation d'un «Vol SST», médiatisé *via* une vidéo diffusée dans l'entreprise, a permis de témoigner de l'engagement collectif autour d'un enjeu partagé et de valoriser l'engagement de chacun, opérateurs comme Directeur général adjoint.

Des forums et conventions permettent le partage autour des enjeux et réalités de la prévention, développent la mobilisation et la culture sécurité des acteurs. La population des préventeurs elle-même fait l'objet d'une démarche de développement de compétences appropriées, leur permettant le plein exercice de leur fonction. Cette formation est depuis 2017 reconnue par un certificat.

### Développer la qualité de vie au travail pour gagner en performance

L'environnement du transport aérien impose à ses acteurs de savoir sans cesse s'adapter et innover. Ainsi, pour répondre à cet enjeu d'agilité organisationnelle, l'entreprise s'est engagée dans une démarche d'amélioration des organisations et des conditions de travail.

Porté au plus haut niveau de l'entreprise, et affirmé dans la politique Santé Sécurité au travail d'Air France, l'entreprise s'engage à développer la Qualité de Vie au Travail en s'appuyant notamment sur un réseau de conseillers QVT ayant bénéficié de formations certifiantes.

La poursuite des engagements retenus au sein de l'accord «Personnel Sol d'amélioration des organisations, des conditions de travail, de la qualité de vie au travail au quotidien et de la prévention des risques et de la pénibilité», avec la signature d'un avenant en décembre 2017 est le socle de cette démarche.

Un bilan réalisé sur les trois dernières années de cet accord a permis des améliorations concrètes dont la mise en œuvre a fait l'objet d'un suivi régulièrement partagé avec les acteurs de cette démarche.

À titre d'exemple sur ces réalisations :

- le triplement du nombre de télétravailleurs et une diffusion progressive de la formule dans l'ensemble des entités, ce développement du télétravail depuis de nombreuses années permet une meilleure qualité de vie, diminuant la fatigue des trajets notamment ;
- un recours de plus en plus important à l'approche ergonomique dans la mise en place de nouveaux projets d'évolution des conditions ou environnement de travail, grâce notamment à un triplement du nombre de professionnels formés au sein de l'entreprise ;
- le lancement au profit de familles monoparentales d'une aide à la garde d'enfants avec l'accès à une plateforme de professionnels ;
- une augmentation régulière du nombre de jours distribués au titre du dispositif don de jours, au bénéfice de collègues ayant la charge d'un enfant gravement malade ou en situation de handicap et nécessitant une présence soutenue ;

- l'amélioration du montant des prêts à taux zéro ;
- le lancement d'un dispositif expérimental d'aide aux aidants familiaux.

Les nouveaux espaces de travail qui ont vu le jour en 2017 au Siège notamment mais aussi en escales permettent des moments d'échanges et de partage, dans des locaux rénovés et facilitant le travail collaboratif et l'organisation Agile.

D'autres réalisations continueront leur progression pour arriver à créer une dynamique plus partagée au niveau de l'ensemble de l'entreprise, tel que le déploiement d'espaces d'expression des salariés, et de formations ciblées sur le développement de la Qualité de vie au travail.

### KLM

En matière de sécurité, KLM a pour ambition de prendre une position de leader du secteur aéronautique en réduisant au maximum le nombre d'accidents du travail.

En 2017 (résultat novembre 2017), quatre accidents professionnels graves ont été comptabilisés. L'objectif de 2017, qui était de moins de quatre accidents professionnels graves, n'a malheureusement pas été atteint.

En 2017, KLM a lancé un nouveau programme pour améliorer la Sécurité au Travail. Ce programme comprenait une étude de ce que mettent en place d'autres compagnies aériennes et des entreprises néerlandaises comparables, le développement des politiques de sécurité au travail, une évaluation et un contrôle des risques, les prérequis au travail intégrés à des audits et l'intégration de la définition d'objectifs par direction.

Le nombre total d'accidents du travail avec arrêt a légèrement diminué. Le nombre d'arrêts de travail suite à un accident a légèrement diminué, atteignant 4,7, en-dessous de l'objectif fixé par l'entreprise, qui était de moins de 5,5 (exprimé en nombre d'accidents du travail avec arrêt supérieur à 24 heures pour 1 million d'heures travaillées).

### Gestion des risques liés à la santé et à la sécurité au travail

KLM mène une approche globale sur tous les sujets liés à la santé pour pouvoir mettre en œuvre une politique plus concrète et efficace. KLM va investir davantage dans la prévention, pour améliorer les conditions de travail et promouvoir des modes de vie sains pour ses employés.

Cette approche a conduit pour 2017, à un plan d'action détaillé servant de cadre pour présenter à toutes les unités opérationnelles une vision commune des objectifs de l'entreprise en matière de santé et de sécurité. En termes d'employabilité, l'attention a été portée sur l'accompagnement des employés qui sont absents du lieu de travail pour des raisons de santé.

Dans le cadre de l'approche basée sur la sécurité, des évaluations proactives et prédictives des risques liés à la sécurité sont réalisées lorsqu'un changement des processus de travail ou de produit est en projet ou mis en œuvre. Les résultats de ces analyses des risques sécurité, ainsi que l'analyse des incidents et accidents eux-mêmes, ont conduit à un classement des risques sécurité par direction et pour l'ensemble de la compagnie.

Les principaux objectifs du Safety Review Board (SRB) sont l'application, la communication et la promotion de la politique de sécurité de KLM, ainsi que l'analyse du Système de Gestion de la Sécurité Intégrée (ISMS). Le SRB fournit les ressources permettant de garantir l'application des mesures de sécurité et leur conformité, tandis que le Comité ISMS fournit les ressources permettant de garantir la sécurité interne et la surveillance de la conformité.

Pour la sécurité du travail au sol, le risque de blessure due à une collision avec un équipement, une chute ou une glissade est évalué au niveau « élevé » et se classe parmi les cinq risques sécurité les plus importants pour la compagnie en 2017. La mise en place d'actions pour la réduction de ce risque a débuté à l'automne 2016 et s'est poursuivi tout au long de 2017.

### Formation et sensibilisation dans les domaines de la Santé et de la Sécurité

En 2017, KLM a organisé deux campagnes de sensibilisation et de promotion, en lien avec les deux principaux risques de santé (risques psychosociaux et posturaux) avec pour objectif de limiter les effets d'une charge de travail importante (mentalement et physiquement). Pour encourager les salariés à adopter un mode de vie sain, le programme « Rendez-vous pour perdre du poids » a été mis en place. De plus, l'approvisionnement en produits sains dans les restaurants d'entreprise a été optimisé. Enfin, une intervention a été mise en place en 2017 pour réduire les problèmes liés à la posture et au système musculo-squelettique avec, en cas de besoin, l'intervention d'un thérapeute. Ce service est appelé Hello Fysio.

De nouvelles initiatives sont en cours de création, avec pour objectif la promotion de la santé des salariés et la prévention de problèmes de santé graves. Par exemple, un outil en ligne est proposé pour prévenir l'absentéisme dû à des raisons psychologiques. L'aide apportée par cet outil permet de signaler rapidement la situation et les salariés peuvent eux-même prévenir la survenue de problèmes psychologiques légers et modérés.

### Optimisation des procédures liées à la santé

Au cours des dernières années, plusieurs initiatives ont été lancées pour identifier les blocages dans les procédures liées à l'absentéisme et à la réintégration sur le lieu de travail. Pour favoriser les améliorations et les ajustements, cette approche se fonde sur un dialogue entre le manager et le salarié.

En 2017, une approche plus intégrale des sujets qui influencent l'employabilité durable des salariés a été menée. Ces sujets sont résumés dans la « House of Work Capacity ».

Depuis 2016, KLM a développé un nouvel outil de suivi annuel de la santé. Cet outil de suivi donnera des informations aux parties prenantes tous les mois, fournissant à l'entreprise une vision régulière et des informations détaillées sur les paramètres liés à la santé, pour résoudre le problème de l'absentéisme. Cet outil de suivi permet au management de mener des actions en s'appuyant sur les données.

### Accords relatifs à l'amélioration de la qualité de vie au travail

Enfin, dans le cadre de la mise en œuvre de l'organisation HPO, la direction des ressources humaines a mis en place un Centre de

santé spécialisé et centralisé. Depuis octobre 2016, un nouveau groupe d'experts spécialisés travaille sur les problèmes de santé. Ces experts déclinent les ambitions de l'entreprise. Ils ont également pour objectif d'accompagner la mise en œuvre de politiques et de programmes qui permettent de réduire l'absentéisme et d'améliorer la santé, l'implication au travail et la productivité. Leur préoccupation principale sera de promouvoir une santé durable et de contribuer à l'employabilité des salariés. Encourager le dialogue entre les salariés et leurs managers est important pour créer un terrain commun pour un changement des comportements dans le développement d'une santé durable.

## 4.1.4 Favoriser la diversité et lutter contre les discriminations

En tant que signataire du Global compact des Nations unies, Air France-KLM s'engage à respecter les principes fondamentaux de respect des Droits de l'Homme.

Dans sa Déclaration de responsabilité sociale et dans la charte sociale et éthique, le Groupe affirme son engagement à favoriser un climat de confiance et de respect mutuel, dans un environnement de travail où toute forme de discrimination et de harcèlement est proscrite.

### Air France

#### Lutter contre toutes les formes de discrimination

En sa qualité de signataire de la charte de la diversité, Air France exprime sa volonté de mieux refléter, dans ses effectifs, la diversité de la population française et de lutter contre toute forme de discrimination.

Pour accompagner le réseau Ressources humaines et les managers dans la mise en œuvre de cette politique, Air France utilise divers outils : formation en *e-learning*, formations en présentiel pour les référents Diversité Handicap ou encore, pour les managers et les RH, un guide pratique sur la « Diversité religieuse en entreprise ». Des actions de promotion ou de sensibilisation plus spécifiques sont également menées au sein des établissements. Pour informer et sensibiliser les salariés, une formation *e-learning* sur la diversité est mise à leur disposition.

En janvier 2016, un Accord Triennal sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences & des Métiers et contrat de génération (ATGPEM) a été signé. Un chapitre est consacré à la gestion des âges (contrat de génération), dont l'insertion durable des jeunes, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences. Cet accord qui s'applique à la catégorie du personnel au sol, s'inscrit en continuité de la politique d'emploi et de formation engagée par la compagnie jusqu'à ce jour, dans un contexte où les perspectives de recrutement restent limitées.

La compagnie continue, par ailleurs, de soutenir et de participer aux actions de différentes associations partenaires agissant pour l'égalité des chances, parmi lesquelles l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), IMS-Entreprendre pour la Cité et l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE).

### Favoriser l'égalité de traitement

L'engagement en faveur de l'égalité des chances s'applique pour tout processus de recrutement, de sélection interne et de développement professionnel.

Ainsi, la rubrique Emploi du site Corporate Air France inclut une rubrique « Diversité » qui valorise notamment l'égalité professionnelle femmes-hommes. Cette action s'ajoute à celles déjà engagées :

- le service recrutement et sélection est certifié ISO 9001 et cette certification, qui permet de garantir la maîtrise et l'efficacité des processus, a été renouvelée fin 2017 ;
- 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 et sélection. Cette charte est actualisée chaque année en fonction des évolutions réglementaires et des bonnes pratiques de la profession.

### Favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Air France est engagée depuis plus de dix ans pour inscrire l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes comme un enjeu majeur de l'entreprise et un axe de progrès dans la gestion des ressources humaines. À ce titre, Air France a signé en avril 2013 une convention-cadre avec le Ministère des Droits des femmes formalisant un certain nombre d'engagements en termes d'articulation des temps de vie, de lutte contre le plafond de verre, de féminisation des comités directeurs et d'accompagnement des PME sous-traitantes ou fournisseurs dans la démarche d'égalité professionnelle. Ceci s'ajoute aux mesures déjà engagées :

- depuis 2002, Air France s'est engagée en faveur de l'égalité professionnelle des femmes et des hommes, notamment à travers la mise en place de mesures sur l'égalité des rémunérations et le principe d'équité de la gestion salariale entre les salariées enceintes ou en congé maternité et les autres collaborateurs de l'entreprise, ainsi que l'instauration d'un diagnostic annuel comparatif des rémunérations moyennes des femmes et des hommes ;
- une nouvelle négociation s'est engagée en fin d'année 2017 avec les partenaires sociaux pour le renouvellement d'un accord égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le précédent arrivant à échéance. L'« Accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » signé pour la période 2015-2017 poursuivait les objectifs suivants :
  - assurer une continuité des dispositifs et outils déjà mis en œuvre sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
  - poursuivre et renforcer la lutte contre les stéréotypes auprès de l'ensemble des salariés, de la Direction de l'entreprise au plus proche du terrain, et faire ainsi évoluer la culture d'entreprise,
  - intégrer concrètement l'égalité femmes/hommes dans l'ensemble des *process* Ressources Humaines afin de corriger les éventuels écarts discriminants le plus en amont possible

(mobilité, formation, rémunération, évolution de carrière...). Il s'agit notamment de neutraliser les facteurs de nature à freiner l'évolution professionnelle des femmes, désamorcer les freins à la mixité, favoriser l'exercice du leadership au féminin ainsi que l'accès des femmes aux postes à responsabilité ;

- par la signature de la charte de la parentalité en 2008, Air France s'est engagée à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour la femme enceinte, et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents ;
- dans le cadre de sa politique contractuelle, l'entreprise s'est engagée à agir pour réduire les éventuels écarts salariaux entre les hommes et les femmes. Ainsi, depuis 2008, les accords salariaux annuels ont permis la mise en œuvre d'une mesure spécifique de compensation salariale dont les modalités ont été présentées aux organisations signataires. Cette mesure a été reconduite en 2017.

Afin de s'assurer du respect de l'égalité de traitement entre hommes et femmes, des indicateurs comparatifs femmes- hommes ont été introduits dans le suivi des politiques et des processus de gestion des ressources humaines (formation, carrières, sécurité au travail, rémunérations). Ces indicateurs sont suivis annuellement dans le cadre d'un diagnostic établi avec chaque direction de l'entreprise.

En 2017, Air France a poursuivi deux actions spécifiques déjà mises en œuvre depuis 2016 :

- un parcours d'accompagnement pour les talents féminins, alternant des sessions de coaching collectif et de coaching individuel pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité ;
- une formation spécifique pour accompagner le retour des salarié(e)s après un congé maternité et/ou parental, qui a pour objectif de favoriser une reprise d'activité sereine dans le cadre d'un équilibre vie privée et vie professionnelle.

Dans le cadre de la journée internationale des droits des femmes, l'initiative « Osons le dire » a été déployée en mars 2017 afin de remonter des situations et propos sexistes entendus dans l'entreprise. Chacun(e) a pu s'exprimer dans le Groupe « Sexisme pas notre genre » sur le réseau social d'entreprise « Yammer » ainsi que sur la boîte mail bp-osonsledire pour apporter son témoignage. Cette campagne de sensibilisation sur le sexisme ordinaire a permis une prise de conscience et une libération de la parole factuelle et réaliste. À l'issue de cette opération, le groupe « Sexisme pas notre genre » a été maintenu en ligne et demeure toujours actif, comme la boîte mail bp-osonsledire.

Un plan d'action sera reconduit en 2018 et accompagné de nouvelles démarches comme la création d'un réseau interne de femmes Air France ou la création d'un réseau externe de marraines Air France avec l'association « Elles bougent » pour inciter les jeunes filles (collégiennes ou lycéennes) à rejoindre les métiers d'ingénieurs ou techniques.

La compagnie poursuit également ses actions de sensibilisation en amont de l'entreprise avec, par exemple :

- la participation de salariées de l'entreprise, dont des pilotes féminins, à la Journée des femmes de l'air, organisée par l'AFFP (Association Française des Femmes Pilotes). Depuis 2016, Air France offre, chaque année, une bourse de 1 000 euros lors de cet événement à une jeune fille pour l'encourager à se réaliser dans le domaine des sports et des métiers de l'aérien ;
- la participation de la Direction Générale Industrielle à l'opération « Féminisons les métiers de l'aérien » en partenariat avec AirEmploi (association dont Air France est membre fondateur et qui a pour mission de faire connaître les métiers de l'aérien et favoriser l'orientation vers ces métiers) lors du Salon du Bourget 2017. Il s'agit également de promouvoir nos métiers techniques auprès des collégiennes et lycéennes de nos territoires et de les récompenser dans le cadre d'un challenge national.

### Favoriser l'insertion des jeunes dans l'emploi

Air France poursuit depuis plusieurs années une politique volontariste de formation et d'intégration de jeunes en alternance et prépare ainsi l'avenir du Groupe.

En 2017, ce sont ainsi plus de 2 200 alternants (représentant 3% de l'effectif total) qui ont été accueillis dans l'entreprise.

Air France bénéficie d'une forte attractivité auprès des jeunes et leur permet pas le biais de l'alternance de développer leur employabilité.

Les diplômés préparés sont de tous niveaux et dans une grande diversité de métiers, de la maintenance aéronautique à la Relation Client aussi bien en aéroport qu'à bord des avions, en passant par les achats ou les ressources humaines.

Afin de faciliter l'insertion durable dans l'emploi des jeunes alternants accueillis au sein de l'entreprise et qui ne seraient pas recrutés en CDI, diverses actions d'accompagnement vers l'emploi externe sont organisées pour les alternants en fin de contrat (ateliers techniques de recherche d'emploi, mises en relation avec des entreprises du bassin d'emploi de Paris-CDG, adhésion à la plateforme « Engagement Jeunes », séminaires d'accompagnement à l'insertion professionnelle, etc.).

En parallèle, plusieurs centaines de jeunes étudiant(e)s ou de jeunes collégien(ne)s réalisent chaque année leur stage de fin d'études ou leur stage de découverte au sein de l'entreprise.

De façon plus ciblée, Air France accueille depuis plus de six ans des collégien(ne)s de classe de 3<sup>e</sup>, issu(e)s de quartiers prioritaires avec pour objectif de leur faire découvrir nos métiers. En 2017, dans le cadre de l'association « Tous en stage », dont Air France est membre fondateur, Air France a accueilli près de 60 collégien(ne)s pour leur stage de 3<sup>e</sup>. « Tous en stage », dispositif innovant, permet aux collégien(ne)s des territoires de découvrir au cours d'une semaine quatre entreprises et quatre métiers différents. Il leur offre ainsi une plus grande ouverture sur les possibilités d'orientation et de parcours professionnels.

Par ailleurs, Air France participe tout au long de l'année à des forums et salons pour accompagner des étudiant(e)s dans leur recherche de stage, d'alternance ou d'emploi à travers des job dating, du conseil sur leur CV et la conduite d'entretien. Elle le fait,

notamment à travers du mécénat de compétences, en mobilisant ses équipes internes et en s'appuyant sur des associations comme Air Emploi, ou encore sur des événements, tels que les salons du Bourget, Jeunes d'avenir, Orly International, etc.

Enfin, depuis la rentrée 2017, Air France a mobilisé près de 50 marraines/parrains, cadres de l'entreprise, auprès de l'association « Nos Quartiers ont des Talents », pour favoriser la recherche d'un premier emploi de jeunes diplômé(e)s issu(e)s des quartiers. Ce programme, fait écho au réseau de 50 tutrices et tuteurs du programme « Passeport Avenir » qui accompagne depuis 2013 des jeunes des territoires dans leurs études supérieures.

### Politique handicap

En 2017, Air France a embauché vingt-huit nouveaux collaborateurs en situation de handicap. Elle a également assuré le maintien dans l'emploi des salariés porteurs d'un handicap, au travers de plus de 200 actions d'accompagnement et d'aménagement de postes.

Par ailleurs, l'entreprise continue de recourir aux entreprises et établissements du secteur du travail protégé et adapté : le chiffre d'affaires confié à ce secteur pour l'année 2017 représente un peu plus de 19 millions d'euros (comme en 2016).

Depuis 1991, Air France s'est engagée dans une démarche volontariste d'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap, qui se matérialise par un accord d'entreprise triennal, agréé par la DIRECCTE (Direction du Travail et de l'Emploi) qui en suit la mise en œuvre et en vérifie l'atteinte des objectifs.

Le dixième accord triennal, portant sur les années 2018-2020, a été signé avec les organisations syndicales en fin d'année 2017.

Le taux d'emploi des travailleurs handicapés d'Air France est de 5,84% en 2016, un chiffre en progression par rapport à l'année précédente. Air France poursuivra sa politique volontariste sur les quatre axes de l'accord triennal, à savoir le recrutement, l'accompagnement des salariés en situation de handicap pour leur insertion et leur maintien dans l'emploi, le recours au secteur du travail protégé et adapté, et la sensibilisation au handicap. Compte tenu des actions menées durant l'année en faveur de l'emploi direct et indirect des travailleurs handicapés, ce taux devrait encore progresser en 2017. De multiples partenariats ont été reconduits afin de dynamiser l'action d'Air France dans le domaine du handicap.

### Favoriser l'inclusion de tous les personnels

Air France est engagée dans la lutte contre le sida et participe, au travers de l'opération « Ruban Rouge », à la Journée mondiale qui a lieu chaque année le 1<sup>er</sup> décembre. À ce titre, les personnels sont invités à arborer le pin's ruban rouge sur leur uniforme. En 2017, les salariés ont eu la possibilité de faire un don pour la lutte contre le Sida à l'occasion de cette journée, dont l'intégralité a été reversée à l'association Sidaction.

Par ailleurs, Air France a apporté son soutien à « Person'ailles », l'association des personnels LGBT et Gay Friendly de la compagnie, en finançant la présence d'un char à la Marche des Fiertés de Paris en juin 2017. Cet engagement démontre l'attention de la Compagnie tant à l'interne qu'auprès de ses clients à l'inclusion de tous.

## KLM

KLM s'engage à encourager la diversité et l'inclusion. En 2017, un groupe de travail dédié a défini une ambition pour l'entreprise, basé sur le *KLM Compass*. Pour KLM, les équipes sont d'autant plus fortes que chacun des membres qui la composent peut donner le meilleur de lui-même. La diversité est l'un des sujets présentés dans les plans de développement des directions. Plusieurs entreprises ont rendu visite à KLM pour échanger sur cet engagement et s'en inspirer pour leurs propres initiatives.

### Égalité des sexes et des chances

*Women on Board*, officialisé en 2016, a pour objectif d'encourager le changement, une meilleure performance et de meilleurs résultats en libérant le potentiel de femmes et en encourageant l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de KLM. Chaque collaboratrice ayant l'ambition d'évoluer et contribuant activement aux objectifs de KLM est invitée à rejoindre le réseau. Aujourd'hui, plus de 750 femmes en font partie. Chaque année, *Women on Board* organisent quatre événements très appréciés par les participants. De plus, *Women on Board* encourage les discussions autour de la diversité qui, dans l'ensemble, ont pour objectif de contribuer à des styles de management différents, capables de contribuer à la transformation de l'entreprise et générer de meilleurs résultats et une meilleure performance.

Le réseau social *LGBT Over the Rainbow*, lancé en 2010, qui regroupe des salariés homosexuels, bisexuels et transsexuels, a été réorganisé pour être plus en adéquation avec le programme général de KLM sur la diversité de KLM et avec le *KLM Compass*, créant ainsi des synergies entre les besoins des salariés et des clients de la communauté LGBT et la stratégie de KLM. En 2017, KLM s'est concentrée sur le développement de cette nouvelle stratégie et d'actions communes, comme par exemple :

- la nomination d'un sponsor parmi les directeurs membres du Comité exécutif de KLM;
- soutien de l'approche et du plan d'action par le *Top Management*;
- lancement d'une campagne de ventes sur les réseaux sociaux lors de la parade de la Gay Pride à Amsterdam;
- présentation du nouveau logo, visant à mettre l'accent sur le lien entre le réseau *Over the Rainbow* et la stratégie de KLM.

En 2018, KLM s'attachera à assurer la continuité de la nouvelle stratégie et à mettre en place les actions prévues en accord avec le programme de diversité de KLM et le *KLM Compass*.

### Intégration professionnelle de personnes souffrant de handicap

KLM continue d'offrir une garantie d'emploi aux salariés présentant un taux d'incapacité de moins de 35%, ce qui se traduit soit par le maintien dans l'emploi chez KLM, soit par une prise en charge pour trouver un autre emploi. KLM offre une protection contre le licenciement aux salariés que le handicap empêche de travailler et qui se trouvent dans les cinq années précédant l'âge légal de la retraite.

Le retour dans l'entreprise est facilité pour les salariés KLM touchés par une situation de handicap. En effet, lorsque la reprise de leurs anciennes fonctions n'est plus possible, ces salariés se voient automatiquement proposer un poste de travail adapté sans avoir à se porter candidats pour un nouveau poste. Depuis 2010, un comité consultatif assure le suivi de ces mesures et propose des améliorations. En 2017, le Comité a ainsi étudié 676 cas, et apporté des conseils aux gestionnaires pour les aider à pourvoir un nouveau poste ou à réintégrer un salarié dans son poste précédent.

KLM s'est engagée à poursuivre activement l'insertion professionnelle des personnes handicapées et à optimiser leur contribution dans l'économie. En 2015, KLM a rejoint l'initiative du secteur aérien de la région de Schiphol, *Luchtvaart Inclusief*, qui vise à créer davantage d'emplois pour les personnes en situation de handicap. Lors du séminaire, sur l'intégration professionnelle de personnes souffrant de handicap en juin 2017, le secteur aérien a défini un engagement collectif : embaucher 100 personnes souffrant de handicap sur le territoire de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol en 2017/2018. En plus d'un grand nombre d'activités, une rencontre avec 90 personnes souffrant de handicap, candidates à un emploi dans le secteur aérien, a été l'un des temps forts du séminaire. Cette rencontre a permis l'embauche de 75 personnes en 2017, trois autres faisant l'objet d'une procédure de recrutement. KLM a recruté 20 personnes en situation de handicap comme le demandait son engagement à permettre l'intégration professionnelle de personnes handicapées.

## 4.2 INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE

### 4.2.1 Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM

Effectif par tête au 31/12 <sup>(1)</sup>

Groupe Air France-KLM

(contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)

|   | 2015<br>Pro forma <sup>(c)</sup> | 2016          | 2017          | 17/16<br>en % |
|---|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Périmètre du reporting NRE social</b>                          | <b>97%</b>                       | <b>97%</b>    | <b>96%</b>    | <b>- 1%</b>   |
| <b>Effectifs totaux</b>   | <b>89 490</b>                    | <b>87 917</b> | <b>87 312</b> | <b>-0,7%</b>  |
| Personnel au sol  | 56 318                           | 54 969        | <b>53 185</b> | -3,2%         |
| Personnel navigant commercial                                     | 24 947                           | 24 757        | <b>25 859</b> | +4,5%         |
| Personnel navigant technique                                      | 8 225                            | 8 191         | <b>8 268</b>  | +0,9%         |
| <b>Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI)</b>            | <b>85 908</b>                    | <b>84 565</b> | <b>82 283</b> | <b>-2,7%</b>  |
| Embauches en contrat à durée indéterminée au 31/12 <sup>(2)</sup> | 1 144                            | 1 660         | <b>2 815</b>  | +69,6%        |
| Embauches en contrat à durée déterminée au 31/12 <sup>(3)</sup>   | 4 382                            | 3 747         | <b>6 289</b>  | +67,8%        |
| Nombre de départs total au 31/12 <sup>(4)</sup>                   | 9 867                            | 9 123         | <b>10 156</b> | +11,3%        |
| dont licenciements (y compris économiques)                        | 327                              | 323           | <b>247</b>    | -23,5%        |
| Part des femmes au 31/12 <sup>(5)</sup>                           | 43,9%                            | 44,1%         | <b>45,3%</b>  | +2,7%         |
| Pourcentage de l'effectif à temps partiel au 31/12                | 29,4%                            | 29,0%         | <b>29,7%</b>  | +2,4%         |
| <b>Effectifs par âge au 31/12</b>                                 |                                  |               |               |               |
| ≤ 29 ans  | 5 749                            | 5 654         | <b>7 501</b>  | +32,7%        |
| Entre 30 et 39 ans inclus   | 21 121                           | 18 666        | <b>17 145</b> | -8,1%         |
| Entre 40 et 49 ans inclus   | 33 948                           | 33 219        | <b>32 348</b> | -2,6%         |
| De 50 ans et plus   | 28 672                           | 30 378        | <b>30 318</b> | -0,2%         |
| <b>Effectifs par zone géographique au 31/12</b>                   |                                  |               |               |               |
| Europe (hors France et Pays-Bas)                                  | 3 806                            | 3 475         | <b>3 041</b>  | -12,5%        |
| Amérique du Nord et Amérique du Sud                               | 1 868                            | 1 805         | <b>1 560</b>  | -13,6%        |
| Caraïbes - Océan indien (y compris DOM) <sup>(6)</sup>            | 774                              | 749           | <b>718</b>    | -4,1%         |
| Asie - Pacifique  | 1 586                            | 1 425         | <b>1 645</b>  | +15,4%        |
| Afrique - Moyen-Orient  | 1 321                            | 1 206         | <b>1 170</b>  | -3,0%         |
| Pays-Bas  | 30 101                           | 29 747        | <b>30 217</b> | +1,6%         |
| France Métropole  | 50 034                           | 49 510        | <b>48 961</b> | -1,1%         |

(a) Groupe Air France : Air France et filiales d'Air France.

Filiales d'Air France : HOP!, Bluelink, Bluelink International CZ, CRMA, Sodexi et Transavia France.

(b) Groupe KLM : KLM et filiales de KLM.

Filiales KLM : Cygnific, KLM UK Engineering Limited, KLM Cityhopper BV, Transavia, KLM Catering Services Schiphol BV et Int. Airline Services.

(c) Ces données excluent celles du groupe Servair (en 2015, Servair était filiale Air France).

(1) (2) (3) (4) (5) (6) : Voir note méthodologique.



| Groupe Air France <sup>(a)</sup> |        |                 |        | Groupe KLM <sup>(b)</sup> |        |          |        |
|----------------------------------|--------|-----------------|--------|---------------------------|--------|----------|--------|
| Groupe Air France                |        | dont Air France |        | Groupe KLM                |        | dont KLM |        |
| 2016                             | 2017   | 2016            | 2017   | 2016                      | 2017   | 2016     | 2017   |
| 96%                              | 96%    | 100%            | 100%   | 98%                       | 97%    | 100%     | 100%   |
| 54 124                           | 53 804 | 48 689          | 47 954 | 33 793                    | 33 508 | 27 645   | 28 199 |
| 34 979                           | 34 002 | 31 936          | 30 586 | 19 990                    | 19 183 | 15 979   | 15 881 |
| 14 447                           | 15 004 | 13 224          | 13 748 | 10 310                    | 10 855 | 8 903    | 9 479  |
| 4 698                            | 4 798  | 3 529           | 3 620  | 3 493                     | 3 470  | 2 763    | 2 839  |
| 52 223                           | 51 072 | 47 330          | 45 589 | 32 342                    | 31 211 | 27 035   | 26 856 |
| 1 049                            | 1 634  | 620             | 885    | 611                       | 1 180  | 219      | 718    |
| 2 454                            | 4 386  | 1 645           | 3 340  | 1 293                     | 1 903  | 558      | 1 029  |
| 6 492                            | 7 846  | 5 372           | 6 000  | 2 631                     | 2 310  | 1 582    | 1 181  |
| 151                              | 168    | 101             | 98     | 172                       | 79     | 42       | 36     |
| 44,6%                            | 45,5%  | 45,5%           | 46,1%  | 43,2%                     | 45,1%  | 43,5%    | 44,4%  |
| 21,6%                            | 22,5%  | 22,7%           | 23,7%  | 41,0%                     | 41,3%  | 42,2%    | 42,35% |
| 3 129                            | 4 328  | 2 527           | 3 424  | 2 525                     | 3 173  | 1 295    | 1 944  |
| 11 620                           | 10 453 | 10 079          | 8 763  | 7 046                     | 6 692  | 5 387    | 5 193  |
| 22 071                           | 22 087 | 19 951          | 19 929 | 11 148                    | 10 261 | 9 486    | 9 003  |
| 17 304                           | 16 936 | 16 132          | 15 838 | 13 074                    | 13 382 | 11 477   | 12 059 |
| 1 190                            | 1 736  | 1 190           | 1 135  | 2 285                     | 1 305  | 930      | 918    |
| 1 373                            | 1 138  | 1 144           | 1 138  | 432                       | 422    | 432      | 417    |
| 697                              | 671    | 695             | 670    | 52                        | 47     | 52       | 47     |
| 596                              | 576    | 594             | 575    | 829                       | 1 069  | 829      | 769    |
| 771                              | 735    | 771             | 735    | 435                       | 435    | 435      | 435    |
| 46                               | 48     | 46              | 48     | 29 701                    | 30 169 | 24 908   | 25 552 |
| 49 451                           | 48 900 | 44 249          | 43 653 | 59                        | 61     | 59       | 61     |

## 4.2.2 Autres données sociales du groupe Air France (selon législation locale)

Air France (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile) <sup>(a)</sup>

|  | 2016      | 2017         | 17/16       |
|--|-----------|--------------|-------------|
| <b>Absentéisme <sup>(1)</sup></b>  |           |              |             |
| Pour maladie   | 4,20%     | <b>3,77</b>  | -10,2%      |
| Pour accident de travail   | 0,81%     | <b>0,75</b>  | -7,4%       |
| Maternité  | 0,62%     | <b>0,53</b>  | -14,5%      |
| <b>Hygiène et sécurité</b>   |           |              |             |
| Nombre d'accidents du travail <sup>(2)</sup>                                 | 2 381     | <b>2 365</b> | -0,7%       |
| Nombre de décès dus à un accident du travail <sup>(2)</sup>                  | 0         | <b>0</b>     |             |
| Taux de fréquence AT <sup>(3)</sup>  | 33,35     | <b>32,97</b> | -1,1%       |
| Taux de gravité AT <sup>(3)</sup>  | 1,00      | <b>1,00</b>  | 0%          |
| <b>Formation</b>   |           |              |             |
| Nombre d'heures de formation par salarié <sup>(4)</sup>                      | 29        | <b>35,54</b> | +22,6%      |
| <b>Handicapés <sup>(5)</sup></b>   |           |              |             |
| Nombre de salariés handicapés  | 1 617     | <b>1 861</b> | +15,1%      |
| Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année                          | 16        | <b>29</b>    | +81,3%      |
| Chiffre d'affaires généré avec le secteur adapté ( <i>millions d'euros</i> ) | 20        | <b>19</b>    | -5,0%       |
| <b>Accords collectifs</b>  | <b>25</b> | <b>38</b>    | <b>+52%</b> |

(a) Les données italiques ne concernent qu'Air France Métropole et DOM.

### Filiales Air France

|  | 2016       | 2017         | 17/16         |
|--|------------|--------------|---------------|
| <b>Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales du groupe Air France</b> | <b>70%</b> | <b>87%</b>   | <b>+24,3%</b> |
| <b>Hygiène et sécurité</b>   |            |              |               |
| Nombre d'accidents du travail <sup>(2)</sup>                                   | 423        | <b>286</b>   | -32,4%        |
| <b>Formation</b>   |            |              |               |
| Nombre d'heures de formation par salarié <sup>(4)</sup>                        | 27         | <b>50,92</b> | +88,6%        |
| <b>Handicapés <sup>(5)</sup></b>   |            |              |               |
| Nombre de salariés handicapés  | 137        | <b>139</b>   | +1,5%         |
| Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année                            | 5          | <b>2</b>     | -60,0%        |
| <b>Accords collectifs</b>  | <b>22</b>  | <b>31</b>    | <b>+40,9%</b> |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) : Voir note méthodologique.

## 4.2.3 Autres données sociales du groupe KLM (selon la législation locale)

KLM (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile)<sup>(a)</sup>

|   | 2016     | 2017         | 17/16        |
|---|----------|--------------|--------------|
| <b>Absentéisme<sup>(1)</sup></b>                        |          |              |              |
| Pour maladie  | 6,35%    | <b>6,89%</b> | +8,5%        |
| Pour accident de travail                                | 0,10%    | <b>0,10%</b> | 0%           |
| Maternité   | 0,49%    | <b>0,39%</b> | -20,4%       |
| <b>Hygiène et sécurité</b>                              |          |              |              |
| Nombre d'accidents du travail <sup>(2)</sup>            | 197      | <b>177</b>   | -10,2%       |
| Nombre de décès dus à un accident du travail            | 1        | <b>0</b>     | -100%        |
| Taux de fréquence AT <sup>(3)</sup>                     | 4,55     | <b>3,98</b>  | -12,5%       |
| Taux de gravité AT <sup>(3)</sup>                       | 0,17     | <b>0,18</b>  | +5,9%        |
| <b>Formation<sup>(4)</sup></b>                          |          |              |              |
| Nombre d'heures de formation par salarié <sup>(4)</sup> | 27       | <b>40,72</b> | +50,8%       |
| <b>Handicapés<sup>(5)</sup></b>                         |          |              |              |
| Nombre de salariés handicapés                           | 739      | <b>750</b>   | +1,5%        |
| <b>Accords collectifs</b>                               | <b>1</b> | <b>0</b>     | <b>-100%</b> |

(a) KLM : Les données concernent KLM hors personnel à l'international.

### Filiales KLM

|   | 2016       | 2017         | 17/16         |
|---|------------|--------------|---------------|
| <b>Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales KLM</b> | <b>94%</b> | <b>85%</b>   | <b>-9,6%</b>  |
| <b>Hygiène et sécurité</b>                                    |            |              |               |
| Nombre d'accidents du travail <sup>(2)</sup>                  | 90         | <b>53</b>    | -41,1         |
| Nombre de décès dus à un accident du travail                  | 0          | <b>0</b>     |               |
| Taux de fréquence AT <sup>(3)</sup>                           | 7,94       | <b>5,26</b>  | -33,8%        |
| Taux de gravité AT <sup>(3)</sup>                             | 0,29       | <b>0,42</b>  | +44,8%        |
| <b>Formation<sup>(4)</sup></b>                                |            |              |               |
| Nombre d'heures de formation par salarié <sup>(4)</sup>       | 48         | <b>69,18</b> | +44,1%        |
| <b>Handicapés<sup>(5)</sup></b>                               |            |              |               |
| Nombre de salariés handicapés                                 | 97         | <b>94</b>    | -3,1%         |
| <b>Accords collectifs</b>                                     | <b>7</b>   | <b>1</b>     | <b>-85,7%</b> |

(1) (2) (3) (4) (5) : Voir note méthodologique.

## 4.3 NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING DES INDICATEURS SOCIAUX

Les indicateurs sociaux ont été définis en 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (*Disclosure Committee*) d'Air France-KLM et validés par le collège des Commissaires aux comptes afin de répondre aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Économiques, du 15 mai 2001) et du Prospectus Européen (CE 809/2004).

Un travail d'optimisation de ces indicateurs a été réalisé en 2011 afin d'aligner le reporting NRE social sur les exigences de l'article 225 du décret d'application de la loi Grenelle II. Cette mise à jour des informations sociales a été soumise au Commissaire aux comptes, KPMG Audit, pour revue.

Depuis l'exercice 2007-08, le Groupe a choisi de nommer l'un de ses Commissaires aux comptes, KPMG Audit, Département de KPMG SA, en charge de vérifier une sélection d'indicateurs sociaux publiés.

Depuis 2013, et en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, il appartient à notre Organisme Tiers Indépendant :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE);
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE)<sup>(1)</sup>.

### 4.3.1 Périmètre

Le reporting des données NRE sociales du groupe Air France-KLM est réalisé sur la base des effectifs physiques (exprimé en « tête »), inscrits et payés en fin d'année civile.

Le périmètre de reporting NRE couvre en fin d'année civile 2017, 97% des effectifs moyens, exprimés en équivalent temps plein, du groupe Air France-KLM.

Sont intégrées au périmètre de reporting NRE social les filiales d'Air France et de KLM, contrôlées au minimum à 50%, acquises depuis au moins une année complète et disposant d'un effectif supérieur ou égal à 250 personnes.

À noter : dans le respect des seuils ci-dessus, Bluelink International CZ est inclus dans le périmètre du reporting 2017 (ce qui n'avait pas pu être possible dans le reporting de l'année précédente).

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 2017 sont : HOP, Bluelink, Bluelink International CZ, CRMA, Sodexi et Transavia France, représentant 87% des effectifs des filiales du groupe Air France;
- les filiales de KLM consolidées pour l'exercice 2017 sont : Cygnific, KLM UK Engineering Limited, KLM Cityhopper, BV Transavia, KLM Catering Services Schiphol BV et Int. Airline Services représentant 85% des effectifs des filiales du groupe KLM.

En 2017, Bluelink International CZ a été intégré au périmètre reporting des filiales d'Air France tandis qu'Aero Maintenance Group en est sorti. Int. Airline Services a été intégré au périmètre reporting des filiales de KLM tandis que Cobalt, KLM Cityhopper UK et Martinair en sont sortis.

L'effectif de référence pour le calcul du taux de couverture du reporting NRE social est l'effectif moyen en équivalent temps plein en 2017, issu de l'outil BFC de la Direction du Contrôle de Gestion.

La période de reporting des données sociales du groupe est fondée sur l'année calendaire pour assurer la cohérence avec le Bilan Social des sociétés françaises. Nous rappelons que depuis 2011 l'exercice financier est également basé sur l'année calendaire.

### 4.3.2 Outils de reporting

Les indicateurs sont collectés et consolidés à partir d'un logiciel de reporting, Osyris (*Operating System for Reporting on Sustainability*). L'outil est déployé auprès des contributeurs d'Air France, de KLM et de leurs filiales sur l'ensemble du périmètre de reporting. Des définitions précises de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil ont été rédigées et sont accessibles aux contributeurs dans Osyris.

Des tests de cohérence ont été mis en place dans l'outil. Les données sont vérifiées et validées localement, au niveau de chaque filiale par un responsable des données statistiques RH.

Ce dispositif est complété par une réunion de lancement du processus et par une procédure générale de reporting qui définit le processus de collecte, de calcul et de consolidation des indicateurs. Cette procédure s'appuie sur une « instruction mémo » émise par la Direction financière du groupe Air France-KLM.

La consolidation des données sociales du groupe Air France-KLM est effectuée par la Direction du Développement durable d'Air France.

(1) Les travaux d'examen ont été menés conformément à la norme internationale d'audit ISAE 3000 (*International Standard for Assurance Engagements*), spécifique à la vérification des données extra-financières.

### 4.3.3 Précisions et méthodologie – Commentaires sur l'évolution des indicateurs

#### Tableau « Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France - KLM »

Ce tableau présente les indicateurs relatifs aux effectifs, embauches, départs, à la part des femmes et au pourcentage des effectifs travaillant à temps partiel. Ces indicateurs sont consolidés au niveau groupe Air France-KLM.

Les notes ci-dessous renvoient aux références des tableaux des indicateurs sociaux (paragraphe 4.2.1).

#### Effectif

**Note 1 :** Il s'agit des effectifs du groupe (exprimés en « tête »), en contrat à durée indéterminée (CDI) et à durée déterminée (CDD), inscrits et payés au 31 décembre de l'année de référence.

#### Air France et filiales Air France

À noter, pour HOP!, les salariés en absence de longue durée sont comptabilisés à l'effectif de HOP! même s'ils ne sont plus payés. Cette pratique diffère de celle des autres entités.

#### Embauches en contrat à durée indéterminée

**Note 2 :** L'indicateur concerne les embauches en contrat à durée indéterminée (CDI).

Pour Air France, le calcul du nombre d'embauches en CDI intègre les embauches en contrat à durée déterminée (CDD) dont le contrat a été modifié en CDI au cours de l'année.

Pour KLM, le calcul est effectué uniquement sur la base des personnes embauchées directement en CDI.

#### Embauches en contrat à durée déterminée

##### – Air France et filiales Air France

**Note 3 :** Pour Air France, chaque nouveau contrat à durée déterminée génère une embauche. Pour HOP! en revanche, plusieurs contrats à durée déterminée dans l'année ne génèrent qu'une seule embauche. Des mesures vont être prises pour harmoniser ces pratiques.

#### Départs

**Note 4 :** Les causes de départs sont détaillées dans les annexes du rapport développement durable d'Air France-KLM 2017.

Seuls les licenciements d'employés en CDI sont pris en compte dans le nombre de licenciements (y compris économiques).

#### Part des femmes – Organisation du temps de travail

**Note 5 :** Ces indicateurs permettant d'évaluer la proportion des femmes par rapport à la main-d'œuvre et la part des employées à temps partiel intègrent tant les employés en CDI qu'en CDD au 31 décembre de l'année considérée.

#### Effectifs par zone géographique au 31/12

**Note 6 :** En 2017, les effectifs du groupe d'Air France de la zone France Outre-Mer (Dom), soit 611 effectifs physiques, sont comptabilisés dans la zone géographique Caraïbes - Océan Indien.

#### Tableaux « Autres données sociales »

Les indicateurs publiés dans les tableaux « autres données sociales » ont des qualifications et des obligations d'enregistrement légales différentes entre la France et les Pays-Bas, ce qui les rend non comparables et a conduit à les présenter séparément pour Air France et KLM. Les filiales concernées dans ces tables sont énumérées dans le paragraphe Périmètre ci-dessus.

#### Absentéisme – Santé et sécurité au travail

Une grande partie des accidents du travail déclarés par Air France sont dus à des otites barotraumatiques et troubles musculo-squelettiques (TMS) reconnues comme accidents du travail en France, alors qu'ils sont enregistrés comme absentéisme pour maladie par KLM conformément à la législation néerlandaise.

Le taux d'absentéisme n'est pas communiqué pour les filiales d'Air France et de KLM (environ 12% de l'effectif groupe Air France-KLM), les dispositifs de suivis sont en cours de fiabilisation au niveau de ces entités. Des mesures vont être prises afin d'élargir progressivement le périmètre de reporting de cet indicateur dans les prochains exercices.

##### – Air France

**Note 1 :** Les taux d'absentéisme sont calculés sur la base du ratio du nombre d'heures d'absence sur le nombre d'heures théoriques travaillées (les congés sont exclus). Pour le personnel navigant d'Air France, l'absentéisme est décompté en jours puis converti en heures en multipliant par 5h.

Le taux d'absentéisme pour accident du travail prend également en compte les accidents de trajet.

##### – KLM et filiales KLM

**Note 1 :** Depuis l'exercice 2014, les taux d'absentéisme pour cause de maladie et accident de travail sont dissociés.

Les taux d'absentéisme sont calculés comme le rapport des jours calendaires d'absence sur les jours calendaires théoriquement travaillés. L'absentéisme est suivi sur une base déclarative par les entités de KLM aux Pays-Bas.

#### Hygiène et sécurité – Accidents de travail

Les critères de définition d'un accident de travail diffèrent de façon significative entre la France et les Pays-Bas (Voir également paragraphe absentéisme).

##### – Air France et filiales Air France ainsi que KLM et filiales KLM

**Note 2 :** Les accidents de travail pris en compte sont les accidents de travail avec arrêt (arrêt supérieur ou égal à un jour). Les accidents de trajet ne sont pas pris en compte dans l'indicateur mais font l'objet de suivi et d'actions spécifiques.

## Taux de fréquence et taux de gravité

### — Air France

**Note 3 :** Les taux de fréquence et les taux de gravité sont calculés :

- pour le personnel au sol, sur la base d'heures travaillées réelles payées;
- pour le personnel naviguant, sur la base des heures « d'engagement ».

Le nombre de jours d'arrêts considéré pour l'exercice correspond uniquement aux accidents ayant eu lieu pendant l'exercice. Les mi-temps thérapeutiques sont comptabilisés comme des jours d'arrêt. La durée totale de l'arrêt est comptabilisée sur le mois de l'accident.

Les taux de fréquence et de gravité des accidents de travail des filiales d'Air France (environ 7% de l'effectif groupe Air France-KLM) ne sont pas publiés en raison de l'absence de procédure de reporting centralisée. Des mesures vont être prises afin d'élargir progressivement le périmètre de reporting de ces indicateurs dans les prochains exercices.

### — KLM et filiales KLM

**Note 3 :** Les taux de fréquence et les taux de gravité sont calculés pour l'ensemble du personnel sur la base d'heures travaillées théoriques.

Les jours perdus pour accident de travail sont suivis sur une base déclarative par les entités de KLM aux Pays-Bas.

## Formation

**Note 4 :** L'indicateur « Nombre d'heures de formation par salarié » est calculé sur la base de l'ensemble des sessions de formation, divisé par l'effectif moyen mensuel par tête.

### — KLM et filiales KLM

**Note 4 :** Les heures de formations externes dispensées aux employés de bureau du groupe KLM ainsi que les heures de formation dispensées aux salariés de la filiale Transavia aux Pays-Bas (moins de 10% de l'effectif groupe Air France-KLM) ne sont pas comptabilisées dans l'indicateur « Heures de formation » en raison de l'absence de dispositif de collecte de l'information mis en place. Des mesures vont être prises afin d'élargir progressivement le périmètre de reporting de l'indicateur dans les prochains exercices.

## Nombre de salariés handicapés

### — Air France et filiales Air France

**Note 5 :** Pour Air France les salariés déclarés handicapés sont ceux, basés en France métropolitaine et dans les DOM, présents au moins un jour dans l'année et pour lesquels une notification valide, conforme à la réglementation française (article L. 5212-2 du Code du travail), est disponible. Le critère « présents au moins un jour dans l'année » a évolué par rapport au critère retenu les années précédentes c'est-à-dire « présents à l'effectif au 31 déc ». L'évolution de ce critère permet une plus grande cohérence avec les déclarations dans le cadre de la DOETH (Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés). Il explique aussi en partie l'évolution du nombre de salariés handicapés en 2017 par rapport à 2016.

À noter que les données des salariés à l'international sont reportées selon la législation locale.

Le nombre de salariés handicapés recrutés correspond au nombre de contrats de travail CDI et CDD signés au cours de l'année; un salarié embauché en CDD puis en CDI au cours de l'année sera comptabilisé deux fois.

À noter que le taux d'emploi des salariés handicapés pour 2017 n'est pas encore connu à la date d'arrêt des chiffres dans le cadre du reporting NRE social pour le rapport de gestion et le Document de Référence.

### — KLM et filiales KLM

**Note 5 :** La définition d'une personne handicapée varie en fonction de la législation locale entre les entités aux Pays-Bas et les entités au Royaume-Uni.

Pour KLM et les filiales néerlandaises de KLM, une personne est considérée comme handicapée si elle souffre de troubles ne lui permettant plus de réaliser son travail ni tout autre travail au niveau de revenu équivalent. Cela contraint l'employeur et l'employé à chercher un autre poste avec un niveau de salaire aussi proche que possible de son niveau de revenu précédent et donne droit à l'employé à recevoir des allocations gouvernementales pour compenser le différentiel éventuel.

Pour les filiales anglaises de KLM, les salariés déclarés handicapés sont les salariés présents à l'effectif au 31/12/2017 et pour lesquels une notification valide, conforme à la réglementation nationale, est disponible.

### — Air France

**Note 6 :** L'indicateur « chiffre d'affaires annuel généré avec le secteur adapté ». Il s'agit du chiffre d'affaires exprimé en millions d'euros généré avec les entreprises du secteur adapté. Il s'agit d'une estimation à date avant retour final des déclarations dans le cadre de la DOETH (Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés).

## 4.4 INFORMATIONS SOCIÉTALES

### 4.4.1 Dialogue avec les parties prenantes

L'écoute et le dialogue sont des composantes majeures de la stratégie développement durable d'Air France-KLM. Le Groupe définit les enjeux qu'il considère comme prioritaires pour son activité et ceux que les parties prenantes jugent comme les plus pertinents. Le Groupe accorde ainsi une grande attention aux attentes de ses clients, de ses salariés, de ses fournisseurs, des riverains, des associations, des collectivités locales et des acteurs de la société civile comme les ONG.

Ce dialogue permanent permet également de mieux cerner les évolutions sociétales, les enjeux et les dilemmes, et de faire émerger de nouveaux sujets. Ces échanges permettent aussi d'améliorer le *reporting* du Groupe, comme par exemple, des informations plus complètes et transparentes sur les émissions de gaz à effet de serre, le gaspillage alimentaire ou encore l'économie circulaire.

Début 2017, Air France-KLM a travaillé sur la matérialité de ses principaux enjeux, en adressant une enquête à un panel représentatif de ses parties prenantes (clients, actionnaires, pouvoirs publics, fournisseurs, ONG, salariés du Groupe, partenaires...), ainsi qu'aux instances de Direction du Groupe. Près de 41 800 personnes ont été invitées à participer, avec un taux de réponse global de 9,6%. Pour chaque enjeu RSE, les personnes interrogées ont noté le niveau de priorité qu'Air France-KLM devrait y accorder et leur perception du niveau de performance actuel du Groupe. Les douze enjeux considérés comme les plus importants pour le Groupe sont : la satisfaction client, la sécurité des opérations, la performance financière, la compétitivité, la performance opérationnelle, la modernisation de la flotte, l'innovation, les relations de travail et le dialogue social, la santé et la sécurité au travail, les droits de l'Homme, le changement climatique et les émissions de CO<sub>2</sub>, l'employabilité. Il convient de souligner qu'Air France-KLM et ses parties prenantes s'accordent sur leur perception du caractère prioritaire des enjeux.

Pour prolonger cette étude, Air France et KLM ont réuni des parties prenantes - partenaires, ONG, clients, actionnaires - afin d'échanger sur les enjeux du Groupe.

Par ailleurs, plusieurs dispositifs permettent d'évaluer régulièrement la perception des parties prenantes :

- baromètres internes et rencontres pour recueillir les propositions des collaborateurs ;
  - enquêtes de perception et de satisfaction auprès des clients ;
  - dialogue et évaluation de la performance RSE des fournisseurs ;
  - échanges de bonnes pratiques et groupes de travail au sein du secteur et avec d'autres grandes entreprises ;
  - échanges avec les actionnaires et les investisseurs ISR (Investissement Socialement Responsable), recommandations des agences de notation extra-financière ;
  - avis et remarques recueillis sur les adresses électroniques dédiées, les sites Internet et les médias sociaux ;
  - plusieurs canaux d'écoute mis en œuvre pour permettre aux parties prenantes (notamment les salariés, les clients ou les riverains des aéroports) d'exprimer leurs motifs d'insatisfaction.
- Quelques exemples de dialogue réalisés en 2017 :

#### Salariés

- analyse de matérialité : plus de 20 000 salariés et managers d'Air France et de KLM ont été invités à participer à l'enquête de matérialité d'Air France-KLM, avec un taux de réponse de 13%. La matrice de matérialité et les principales conclusions ont été partagées sur le réseau interne d'Air France ;
- un nouveau baromètre chez Air France : depuis décembre 2016 une enquête interne est menée trois fois par an auprès de 1 500 salariés pour chaque vague. Les salariés sont interrogés sur des sujets liés à leur niveau d'adhésion au projet « Trust Together », sur l'avenir d'Air France et sa transformation, et sur l'Expérience Salarié. Les résultats sont partagés avec l'ensemble des salariés et des organisations syndicales ;
- KLM Employee Sessions : tous les ans, KLM organise les « KLM Employee Sessions » pour discuter des évolutions des salariés dans l'organisation et entamer un dialogue à ce sujet ;
- journées RSE chez KLM : pour intégrer le développement durable dans l'environnement de travail, KLM a lancé le « Winning Day of Working Team ». Lors de cet événement, des salariés de différentes directions co-crèent le futur environnement de travail pour soutenir le *KLM Compass* ;
- Yammer, le réseau social interne d'Air France-KLM : les groupes « Air France Takes Care » et « CSR at KLM » facilitent la communication et l'interaction entre les salariés. Les échanges et discussions partagés dans ces deux groupes sont accessibles à l'ensemble des salariés.

#### Clients

- analyse de matérialité : depuis plusieurs années, le Groupe adressait à ses clients une enquête de perception de développement durable. En 2017, pour la première édition de son analyse de matérialité menée auprès d'un large panel de parties prenantes, près de 20 000 clients corporate et individuels, français et néerlandais, ont été invités, avec un taux de réponse de 6%. Les cinq sujets considérés comme les plus importants par les clients sont la sécurité des opérations, la satisfaction client, la modernisation de la flotte, la compétitivité et la performance opérationnelle ;
- « KLM Takes Care » en ligne : le site Internet « KLM Takes Care » propose des articles et des vidéos, et permet aux clients de donner leur avis sur des thèmes liés au développement durable ;
- réseaux sociaux : 24,9 millions de fans sur Facebook, 3,9 millions de *followers* sur Twitter et 6,4 millions de fans et *followers* sur l'ensemble des autres réseaux sociaux (Instagram, YouTube,

LinkedIn, Google+, Sina Weibo, WeChat, VKontakte, Pinterest). Air France et KLM communiquent largement sur les réseaux sociaux.

#### Associations et ONG

- Air France et KLM soutiennent le Global Compact et participent aux réseaux Global Compact France et Pays-Bas ;
- KLM est membre de la « Dutch Sustainable Growth Coalition » (DSGC) qui a pour objectif de mettre en place des business models durables qui allient profit économique et progrès environnemental et social. La DSGC a pour ambition de stimuler le dialogue sur la transition vers une économie circulaire durable dans la communauté entrepreneuriale et auprès d'autres parties prenantes nationales et internationales ;
- Air France est membre d'associations consacrées au développement durable, telles que Entreprises pour l'Environnement (EpE), L'Orée, le Comité 21 ou Global Compact France, IMS-Entreprendre pour la Cité, Air France entretient un dialogue permanent avec des experts et d'autres entreprises françaises.

### 4.4.2 Loyauté des pratiques

Dans sa Déclaration de responsabilité sociale d'entreprise, Air France-KLM s'engage à développer des relations loyales avec l'ensemble de ses parties prenantes. En tant que signataires du Global Compact des Nations unies, Air France et KLM s'engagent à respecter et à appliquer dans leur sphère d'influence les principes universels relatifs aux droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption. Air France et KLM renouvellent chaque année leur engagement auprès du Global Compact et ont obtenu le statut *Advanced level*.

Air France, KLM et Air France-KLM ont chacune désigné un Compliance Officer dont la mission permet de poursuivre la mise en œuvre des programmes de Conformité au sein du Groupe. Ils s'appuient également sur un réseau de correspondants conformité récemment créé, auprès desquels ils coordonnent la démarche de conformité.

#### S'engager pour le respect des droits de l'Homme

Dans sa charte sociale et éthique, le Groupe s'engage à respecter les droits de l'Homme et à s'opposer à toute forme de travail des enfants et de travail forcé. Chaque salarié a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité, et garantissent le dialogue social. La Charte s'applique à tous les salariés d'Air France et de KLM, et de leurs filiales européennes.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe a identifié les facteurs de risques en lien avec les droits de l'Homme. Les actions mises en œuvre s'inscrivent dans plusieurs domaines : santé et sécurité au travail, égalité des chances, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, dispositifs de protection des données personnelles des clients et des salariés.

Dans sa relation avec les fournisseurs, le Groupe s'engage à veiller avec vigilance à ce que les principes et droits sociaux fondamentaux soient effectivement respectés partout dans le monde. Les

fournisseurs sont invités à signer une charte de développement durable, qui s'appuie sur les principes du Global Compact des Nations unies.

#### Affirmer nos règles de conduite des affaires

Air France-KLM veille au respect des principes éthiques dans la conduite des affaires et dispose pour cela de plusieurs documents. Certains s'appliquent à l'ensemble des salariés, d'autres sont spécifiques : les fonctions achats du Groupe et recrutement d'Air France, par exemple, appliquent chacune un Code de déontologie signé par les collaborateurs.

Le Conseil d'administration a adopté un Code de déontologie boursière et un Code d'éthique financier. Le premier impose aux mandataires sociaux, aux dirigeants et à certains salariés occupant des fonctions sensibles, des règles relatives aux opérations sur les titres de la Société ; le second détermine les règles liées aux informations financières auxquelles ils doivent se conformer.

KLM dispose d'un Code de conduite des affaires qui affirme les grands principes en matière d'intégrité financière, de confidentialité et de respect des engagements en faveur du développement durable.

Air France a établi et diffusé à l'ensemble des prescripteurs des Achats un Rappel de déontologie reprenant les principes d'intégrité financière et commerciale, de confidentialité et de respect des engagements Développement durable.

Le Groupe a développé un programme de prévention de la corruption pour sensibiliser les collaborateurs au respect des lois et règlements internationaux en vigueur en matière d'éthique et de conformité dans les relations d'affaires. Le « Manuel Air France et KLM de prévention des pratiques de corruption », est mis à jour et accessible, en français et en anglais, à tous les salariés des deux compagnies. Cette nouvelle version du code de conduite a également été diffusée auprès des entités contrôlées par le Groupe. Le manuel a été complété par un module *e-learning* pour la prévention de la corruption, permettant à chacun de conduire ses relations professionnelles en toute intégrité. Ce module est constitué d'une phase de formation pour comprendre les définitions et les principes, puis de plusieurs cas pratiques permettant de reconnaître les situations à risque. Enfin un test permet de vérifier les connaissances acquises. Plus de 10 000 salariés d'Air France et de KLM ont été invités à suivre ce module de formation en 2014 et 2017. Dans le cadre de cette campagne anti-corruption, une politique Groupe Cadeaux et Invitations a été mise en ligne et diffusée à l'ensemble des sociétés contrôlées du Groupe. Une procédure relative à la déclaration des représentants d'intérêts auprès du registre numérique de l'HATPV a également été mise en place au sein des entités contrôlées.

#### Respecter les règles de concurrence

Air France-KLM mène une politique de prévention des pratiques anticoncurrentielles, en diffusant auprès de tous les salariés le « Manuel Air France et KLM relatif à l'application des règles de concurrence ». D'autres outils de prévention sont à leur disposition, notamment une ligne téléphonique dédiée au droit de la concurrence ou des formations spécifiques dispensées par les juristes du Groupe.



En octobre 2014 et 2016, une formation en ligne sur le respect des règles de la concurrence a été rendue obligatoire pour un ensemble d'environ 8 000 salariés d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM, dont les fonctions le nécessitent. Après avoir suivi cette formation et passé un test d'évaluation, les salariés signent une déclaration individuelle par laquelle ils s'engagent à respecter les règles s'appliquant à leurs fonctions. Ce module a également été diffusé en 2017 auprès de salariés des filiales du Groupe.

### 4.4.3 Mesures en faveur de la sécurité et de la santé des consommateurs

#### Sécurité Des Vols et gestion des risques

Pour Air France-KLM, la Sécurité Des Vols est la priorité absolue. Au cœur de la confiance que lui portent ses clients et ses salariés, la sécurité est un impératif qui conditionne son activité et la pérennité du transport aérien.

Toutes les activités du Groupe font l'objet de nombreux contrôles et certifications, et satisfont à des normes extrêmement strictes et aux standards les plus élevés du secteur, au niveau européen avec l'Agence européenne de la sécurité aérienne, et mondial, avec l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) dont l'audit de sécurité IOSA est une référence du secteur. À l'issue des audits IOSA en octobre 2016 et mars 2017, la certification d'Air France et de KLM a été reconduite pour deux ans. Chez Air France, le prochain audit IOSA est planifié au mois d'octobre 2018. Pour atteindre le plus haut niveau possible en matière de Sécurité Des Vols, chaque compagnie actualise et renforce son Système de Gestion de la Sécurité (SGS) qui définit concrètement les modalités de mise en œuvre de la gestion des risques aériens. Le SGS, totalement intégré à l'organisation, aux processus et à la culture de l'entreprise, repose sur l'engagement au plus haut niveau de la direction et sur la formation et la sensibilisation de l'ensemble des personnels.

Le Système de Management Intégré d'Air France (SMI) couvre les domaines suivants : Sécurité Des Vols, santé et sécurité au travail, qualité client, performance opérationnelle, environnement et développement durable, sécurité alimentaire et sûreté. Il permet d'analyser et de maîtriser les risques dans le cadre d'une approche coordonnée. Le SMI vise à assurer un fonctionnement sûr, une cohérence transverse, un pilotage global orienté vers l'amélioration continue de tous les processus s'agissant de ces domaines.

Le Système de Gestion de la Sécurité Intégré (SGSI) de KLM regroupe la sécurité au travail, la sécurité des opérations, l'environnement et la sûreté. Dans tous ces domaines, il fournit un cadre pour la réduction continue des risques à un niveau acceptable. Il a été validé par l'autorité de l'aviation civile néerlandaise en 2014. En 2016, KLM a lancé la nouvelle Organisation de Sécurité Intégrée (ISSO).

Plus généralement, la Sécurité Des Vols s'intègre dans la question de la gestion des risques (voir chapitre 3 – Risques et gestion des risques).

#### Mesures en faveur de la santé des consommateurs

Le Groupe doit garantir à ses clients et à son personnel navigant des prestations de restauration saines. La fabrication et la fourniture des denrées sont soumises aux réglementations, européennes ou locales, imposant de plus en plus d'exigences : audit des fournisseurs, gestion des règles de retrait et rappel, contrôles microbiologiques et de température, formation du personnel aux bonnes pratiques d'hygiène, information des consommateurs etc. Les deux compagnies ont mis en place une démarche qualité pour répondre à ces exigences.

Air France s'est appuyée sur la norme ISO 22000 (sécurité alimentaire) devenant la première compagnie aérienne au monde certifiée en 2006. La sécurité alimentaire reste au cœur des priorités de la compagnie en termes de service au client. Ce domaine de risque est intégré à la démarche SMI (Système de Management Intégré) de l'entreprise

En 2017, l'ensemble du domaine a été audité et la certification ISO 22000 renouvelée pour une durée de trois ans. Outre le service à bord des prestations alimentaires, le périmètre de certification intègre maintenant ce même service dans les salons des escales parisiennes.

Pour maîtriser la qualité sanitaire des prestations, Air France réalise une centaine d'audits hygiène et environ 15 000 autocontrôles microbiologiques par an pour 45 millions de repas servis à bord. Pour ce qui concerne la qualité sanitaire de l'eau embarquée, 400 à 500 analyses par an sont réalisées pour un volume total de 19 000 tonnes au départ de Paris.

Tous les membres d'équipage d'Air France et de KLM sont qualifiés en secourisme et tous les avions sont équipés 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.

Divers services de santé sont également proposés par le Groupe. Par exemple, le service KLM Health Service propose aux voyageurs un service complet (vaccinations, examen médical et formations). Air France propose une rubrique d'information santé et bien-être sur son site commercial et un centre de vaccination à Paris, certifié ISO 9001.

En coopération avec la Fondation Valk, l'aéroport de Schiphol et l'Université de Leyde, KLM propose un traitement, pour vaincre la peur de l'avion, basé sur une recherche approfondie de ses causes. Air France propose de son côté des stages pour aider les passagers à surmonter leur phobie de l'avion.

### 4.4.4 Acteur économique local

#### Emploi et développement régional

Les aéroports de Roissy-CDG et Schiphol sont des *hubs* offrant d'innombrables connexions. Ils forment un réseau étendu de qualité, qui génère un environnement économique attractif.

Avec près de 90% des effectifs du groupe, Air France et KLM sont générateurs d'emplois sur les territoires de leurs bases principales. Le groupe KLM, troisième employeur du secteur privé aux Pays-Bas, pourvoit 33 508 emplois sur les 65 000 emplois directs de la région de Schiphol en 2017.

Avec plus de 37 100 salariés en Île-de-France, Air France est l'un des premiers employeurs privés de la région. Par le volume de leurs achats, les deux compagnies contribuent au développement régional et national : 76% des achats d'Air France en France (hors carburant) sont réalisés en Île-de-France et représentent au total en France un montant de 2,16 milliards d'euros. L'impact d'Air France sur le PIB français est de plus de 1%.

Les activités du Groupe génèrent également autour de leurs *hubs* de nombreux emplois indirects et induits : assistance et restauration en escale, nettoyage, sous-traitance nécessaire à l'exploitation d'un avion. L'activité économique globale générée par le système aéroportuaire francilien représente 3,9% du PIB de l'Île-de-France et 7,9% de l'emploi en Île-de-France en totalisant 570 860 emplois. La proximité de l'aéroport engendre le développement d'autres activités : activités hôtelières et de congrès, *show-rooms* d'entreprises, fonctions commerciales et marketing, activités innovantes, services aux entreprises, restauration ou encore commerce de détail.

KLM est membre fondateur du Luchtvaart Community Schiphol (LCS), aux côtés de l'aéroport de Schiphol et du Luchtvaart College Schiphol. Cette association promeut le rôle d'employeur responsable du secteur aérien et aéroportuaire, avec plusieurs initiatives et programmes socialement responsables pour faciliter l'accès à l'emploi, des formations supplémentaires pour répondre aux besoins d'emplois, etc.

Le Groupe favorise l'innovation en soutenant des PME et des *start-up*. Air France est signataire du pacte PME et participe au baromètre annuel. Les évaluations rendues par les PME confirment la qualité des relations entre Air France et ses fournisseurs, tout en permettant à la compagnie d'identifier les axes d'amélioration. En 2017, tous les indicateurs progressent, notamment ceux concernant le partage d'informations et le dialogue grâce à la nomination par Air France d'un médiateur pour les PME. Une plateforme de numérisation a été mise en place pour faciliter le paiement des factures et raccourcir le délai de paiement des factures.

À travers l'initiative ADER Pact, Air France soutient des PME innovantes dans le secteur aéronautique.

Air France encourage le recrutement de ses apprentis et stagiaires par des PME, en expérimentant avec la Maison de l'Emploi des modes de travail partagés entre Air France et les PME ou en organisant des événements tout au long de l'année pour que PME et stagiaires puissent se rencontrer, discuter ou partager leurs expériences (Journée « Boost Your Future », « Coup de pouce pour ton premier emploi »).

En 2017, Air France, associé à Hokage, a lancé un accélérateur de levée de fonds, le T<sup>3</sup> Fundraiser, pour soutenir des *start-up* dans leur développement financier et à l'international. Il propose aux *start-up* des programmes de coaching. L'accélération se fait prioritairement au travers d'une plate-forme digitale qui confronte les *start-up* en levée de fonds, les métiers d'Air France, et les investisseurs, avant d'organiser le cas échéant des rencontres en

face à face dans des événements dédiés. Une première *start-up* Skylights, qui développe un casque immersif spécialement conçu pour regarder des films dans les avions, va être accompagnée dans sa levée de fonds par le T<sup>3</sup> Fundraiser.

KLM et ses partenaires, l'aéroport de Schiphol, la Rabobank et l'université de Delft, ont créé conjointement en 2009 le « Mainport Innovation Fund ». Ce fonds vise à accélérer l'innovation dans le transport aérien, en investissant dans des *start-up*. Le « Mainport Innovation Fund I » s'est achevé en 2015, avec le lancement du « Mainport Innovation Fund II », centré sur l'innovation dans la logistique, les transports et l'aviation.

Air France contribue à la promotion de la destination France dans ses campagnes de publicité et son magazine diffusé à bord, soutient Atout France, et a noué en 2015 un partenariat avec le ministère de la Culture pour la mise en valeur du patrimoine artistique et culturel de la France. En tant que fournisseur officiel de la candidature française aux Jeux Olympiques et Paralympiques, Air France a multiplié les démarches de soutien à Paris 2024. Dix avions Air France, soit 10 000 vols, ont sillonné le monde aux couleurs de Paris 2024. L'aérogare historique des Invalides a été habillée aux couleurs de Paris 2024 les 24 et 25 juin 2017 et enfin, pendant tout l'été, Air France a invité ses clients et ses personnels à participer à des challenges sportifs en soutien à la candidature de la ville.

### Un dialogue permanent avec les populations riveraines des aéroports

Air France et KLM animent un dialogue proactif et transparent avec l'ensemble des parties prenantes des territoires. Ces échanges réguliers sont les clés d'une coopération réussie sur des sujets tels que le bruit ou la qualité de vie.

Air France est membre permanent de toutes les Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE) et Commissions Consultatives de l'Aide aux Riverains (CCAR) en France. KLM et toutes les parties prenantes, aéroport de Schiphol, ministères hollandais et riverains, se réunissent dans le cadre de l'*Omgevingsraad Schiphol*. Ce dialogue favorise une meilleure compréhension des facteurs influençant l'environnement sonore autour de Schiphol pour trouver un équilibre satisfaisant entre l'augmentation du nombre de mouvements et la réduction du bruit. Depuis plusieurs années, KLM s'est engagée dans une démarche de dialogue et de coopération avec les riverains du territoire de Schiphol, notamment dans le cadre du CROS (*Schiphol Regional Review Board*). Le Comité consultatif régional de Schiphol a été mis en place en 2003 pour dialoguer sur le développement de l'aéroport et la réduction du bruit.

Les deux compagnies organisent régulièrement des visites de leurs installations et des rencontres avec les élus et d'autres parties prenantes afin de leur présenter leurs activités et de dialoguer sur des sujets tels que le développement durable et l'innovation.

Créée en 2003 à l'initiative d'Air France, l'association Pays de Roissy-CDG fédère entreprises, élus locaux et résidents du territoire proche de Roissy-CDG et permet l'aboutissement de projets concernant le développement économique, le logement, le transport, la culture, la formation et la recherche. À travers cette association, Air France renforce son ancrage territorial et travaille en concertation avec les acteurs locaux.

Air France participe aux grands débats sur les projets qui façonneront les territoires de ses *hubs* dans les 20 prochaines années, tels que le Nouveau Grand Paris ou le Grand Roissy. La compagnie s'implique également avec d'autres acteurs du territoire auprès des associations Aerotropolis by Roissy Dev et Hubstart Paris afin de renforcer la notoriété internationale et l'attractivité économique de l'aéroport Roissy-CDG. En 2017, Air France s'est impliquée dans les efforts de simplification et de fusion de structures locales afin de rendre plus lisible et efficace l'action territoriale.

### **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.

En parallèle, plusieurs centaines de jeunes étudiants et de jeunes collégiens réalisent leur stage de fin d'études et leur stage de découverte au sein de l'entreprise chaque année.

Par ailleurs, Air France participe tout au long de l'année à des forums et salons pour accompagner des étudiants dans leur recherche de stages, d'alternance ou d'emploi à travers des job

dating, du conseil sur le Curriculum Vitae et la conduite d'entretien. Elle le fait notamment à travers du mécénat de compétences, en mobilisant ses équipes internes et en s'appuyant sur des associations comme AirEmploi, Mozaik RH ou encore sur des événements, tels que les salons du Bourget, Jeunes d'Avenir, Orly International, etc. Enfin, depuis la rentrée 2017, Air France a mobilisé près de 50 marraines et parrains, cadres de l'entreprise, auprès de l'association « Nos Quartiers ont du Talent », pour favoriser la recherche d'un premier emploi de jeunes diplômés issus des quartiers. Ce programme fait écho au réseau de 50 tutrices et tuteurs du programme « Passeport Avenir » qui accompagne depuis 2013 des jeunes des territoires dans leurs études supérieures. En 2017, Air France a renouvelé sa participation à la Journée Nationale des Jeunes, sous le patronage du Ministère de l'Éducation et du Conseil Économique et Social, en invitant des lycéens à découvrir les coulisses du *Hub* et en allant à la rencontre des collégiens des académies d'Île-de-France.

Depuis 2013, KLM est partenaire du Luchtvaart College Schiphol (école des métiers de l'aérien de Schiphol), une initiative portée par l'aéroport de Schiphol et par le ROC Amsterdam. Cette institution permet de développer des compétences professionnelles dans le secteur aérien à travers plusieurs programmes de formation professionnelle (voir paragraphe 4.1.2).

Les deux compagnies soutiennent également plusieurs associations parmi lesquelles :

|  |   |
|--|---|
| L'AFMAé et son CFA des Métiers de l'Aérien forment en alternance des jeunes aux métiers de Mécaniciens et Techniciens Aéronautiques, d'Agents d'Escale et des Personnels Navigants Commerciaux (PNC).  | 538 apprenants formés en 2017 dont 289 pour Air France.   |
| Airemploi présente et donne des informations sur les métiers du transport aérien et de l'aéronautique, et sur les formations qui y conduisent.   | En 2017, 219 conférences « Terre et Ciel » auprès de 5 635 élèves, deux ateliers auprès de 22 prescripteurs d'orientation, 29 salons-forums pour 3 898 personnes renseignées.<br>La saison 5 du concours national « Féminisons les métiers de l'aéronautique » a réuni 397 jeunes filles, 189 marraines, 28 sites d'entreprises, 20 centres de formation et 47 établissements scolaires, répartis sur neuf régions. L'objectif de ce projet est de susciter des vocations aéronautiques auprès de collégiennes et lycéennes grâce aux témoignages de professionnelles du secteur. |
| JEREMY, Jeunes en Recherche d'Emploi à Roissy et Orly, a pour objectif de favoriser l'insertion des jeunes riverains sans qualification et éloignés de l'emploi, par un dispositif associant formation, expérience professionnelle et accompagnement social. | En 2017, 249 stagiaires ont bénéficié d'un parcours de formation dans le cadre de Préparations opérationnelles à l'emploi pour le métier de PNC, avec un taux d'intégration de plus de 98% en contrat d'alternance au sein d'Air France.<br>Par ailleurs, 32 stagiaires ont suivi un parcours PNC dans le cadre du Programme régional qualifiant et 45 ont effectué un parcours de préparation des sélections Air France pour entrer en CFA (Mention complémentaire « Accueil dans les transports »).   |
| Les associations d'insertion par l'emploi FACE 93 (Fondation Agir contre l'Exclusion), le réseau RETIS, le Réseau Entreprendre 93 et 94; la Fondation de la deuxième Chance, dont la SODESI est le site relais pour Roissy.                                  | Air France, au travers de sa filiale SODESI, anime des ateliers de recherche d'emploi, de création d'entreprise auprès de publics spécifiques (particulièrement les jeunes) et participe activement aux événements du territoire relatifs à l'entrepreneuriat (Garances, concours Blanc-Mesnil Développement, Créatrices d'Avenir, les Challenges du Numérique, Zee Entrepreneurs, Déterminés, Réseau Entreprendre 93 et 94, etc.)  |
| Les centres d'éducation régionaux ROC dispensent des formations professionnelles.  | La Direction de la Maintenance de KLM est partenaire de cinq établissements ROC et offre des stages aux élèves se formant aux métiers de mécanicien aéronautique.   |
| La Fondation JINC Amsterdam offre aux jeunes de huit à seize ans la possibilité de découvrir le monde de l'entreprise.   | KLM apporte un soutien financier depuis 2013 à la fondation et les employés de KLM peuvent s'impliquer de façon bénévole en tant que coach ou formateur. Plusieurs Directions de KLM, Services en vol, les services de santé, la maintenance et les opérations aériennes, participent aux projets JINC, notamment les « Stages Flash », court stage d'une demi-journée pour les élèves d'école primaire et d'établissements professionnels du secondaire.   |

### Actions de partenariat et de mécénat

Historiquement, le Groupe a joué un rôle actif dans l'aide au développement international notamment par le soutien d'initiatives d'ONG et de projets portés par ses propres salariés. Concrètement, Air France-KLM apporte son aide à des projets de développement de différentes façons :

#### Programmes et partenariats humanitaires pérennes

Air France s'engage pour l'enfance en difficulté avec sa Fondation d'entreprise qui a fêté ses vingt-cinq ans en 2017. Depuis sa création, la Fondation a facilité la réalisation de 1 340 projets en grande partie parrainés par les salariés d'Air France : 379 en Afrique, 161 en Amérique latine, 209 en Asie, 420 en France, 57 en Europe, 114 dans les zones des Caraïbes et de l'Océan Indien. En 2017, la Fondation a soutenu 94 projets à travers 39 pays.

Depuis plus de 40 ans, la compagnie est partenaire de l'ONG Acting for Life qui agit en Afrique, en Amérique latine et en Asie dans la mise en place de programmes de développement économique et territoriale, de soutien aux petits producteurs éleveurs et agriculteurs, et d'insertion et formation professionnelle au profit des populations les plus défavorisées. En 2017, parmi les projets soutenus réalisés avec le soutien d'Air France : un projet de renforcement de la formation en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes du Burkina Faso; un autre sur l'amélioration de la fiscalité des collectivités à travers les infrastructures marchandes agropastorales au Togo ou encore un projet d'économie sociale et solidaire pour la construction de la paix dans le Valle del Cauca en Colombie.

Air France soutient Aviation Sans Frontières, lui apportant son soutien financier et accordant des facilités de transport aux équipages en mission en Afrique. De nombreux salariés actifs ou retraités

d'Air France sont bénévoles, que ce soit pour l'entretien des avions ou l'accompagnement d'enfants en urgence de soins partout dans le monde. En 2017, 1 092 enfants ont pu être accompagnés à bord des vols de la compagnie et 8 241 colis de médicaments et de petit matériel médical ont pu être expédiés vers 25 destinations.

Air France est également relais d'information, notamment en sensibilisant les passagers aux ravages du tourisme sexuel, par le financement et la diffusion à bord de la campagne de prévention d'ECPAT International, sur les destinations long-courrier de la compagnie.

Le programme « KLM AirCares » est mis en œuvre en partenariat avec Wings of Support et cinq autres partenaires : WWF, The Ocean Cleanup, Close the Gap, Red Cross et Giro555.

KLM contribue également à la conservation et à l'essor de l'art et de la culture avec ses partenaires, au profit des communautés locales, et pour développer le tourisme durable. Air France œuvre depuis de nombreuses années en faveur du tourisme durable et responsable, grâce à des partenariats pérennes au travers de projets sociaux, humanitaires et de préservation de la nature dans le monde entier (ECPAT, Agir pour un tourisme responsable, Gawad Kalinga qui a développé une offre de tourisme durable sous la marque MAD Travel, Acting for Life). La Compagnie soutient en outre des agences de tourisme solidaire comme Double Sens, avec laquelle Air France propose des films de sensibilisation au tourisme durable dans les divertissements à bord. Dans le cadre de l'Année Internationale du Tourisme Durable pour le développement, déclarée par l'ONU en 2017, Air France s'est associée à des événements comme le Festival de Tourisme Responsable NoMad, ou les Palmes du Tourisme Durable qui valorisent les professionnels du tourisme les plus responsables.

#### Un soutien logistique

En 2017, le service Mécénat Humanitaire d'Air France a soutenu 33 ONG médicalisées œuvrant en faveur des enfants et émis 405 billets pour les équipes médicales et rapatriements d'enfants malades. Par ailleurs, les frais d'excédent de bagage ont été offerts à plus de 60 ONG pour le transport de matériel médical et d'urgence sanitaire.

KLM a offert des billets et des excédents de bagage à des associations caritatives et a transporté gratuitement du matériel de secours de la Croix-Rouge à la suite de l'ouragan Irma qui a dévasté Saint-Martin le 6 septembre 2017.

Un total de 145 millions de *miles* a été offert par les membres du programme « Flying Blue » aux partenaires associatifs en 2017.

## 4.4.5 Sous-traitance et fournisseurs

### Poursuivre une politique achat responsable

En tant qu'entreprise de services, l'activité d'Air France-KLM est liée en grande partie à ses achats qui représentent un montant de 14,3 milliards d'euros en 2017. Les achats de carburant pèsent pour près de 32% de ces dépenses. Viennent ensuite les achats de maintenance des avions et équipements, de redevances aéroportuaires et de navigation, de prestations de services aéroportuaires. Compte tenu de la part importante des dépenses externes dans les recettes totales, l'optimisation, l'innovation et l'intégration de la responsabilité sociale dans la chaîne d'approvisionnement sont prioritaires pour le Groupe et participent à améliorer la rentabilité de l'entreprise. Air France-KLM exerce un effet de levier par sa politique et le volume de ses achats et encourage les pratiques responsables au sein de la chaîne d'approvisionnement.

La Fonction Achats combinée d'Air France-KLM déploie depuis plusieurs années une politique d'achats responsables visant à inscrire les principes de responsabilité sociale dans ses relations avec les fournisseurs en renforçant la maîtrise des risques éthiques, sociaux et environnementaux. Pour ce faire, elle déroule le processus achats de la manière suivante :

- l'acheteur transmet au fournisseur un « questionnaire fournisseur » qui aborde différents thèmes : sécurité, gestion environnementale, politique sociale, etc. ;
- le fournisseur est invité à signer la Charte de développement durable Achats basée sur les principes du Global Compact des Nations unies ou à fournir un document équivalent qui pourra être validé après analyse. Depuis 2015, cette charte est complétée par un « Code de conduite des fournisseurs » ;
- le cahier des charges, dans la majorité des cas, lors de l'appel d'offres, intègre des critères permettant d'évaluer l'impact environnemental du produit ou service. Ce dernier est pris en compte lors de l'évaluation des offres fournisseurs. Il fait partie intégrante de l'évaluation du coût de possession et de l'analyse du cycle de vie ;
- le contrat fournisseur comporte une clause éthique et environnementale selon les produits et services concernés.

Le pilotage de la performance des fournisseurs s'effectue au travers des comités réguliers de suivi de la performance des fournisseurs. Afin de compléter le dispositif existant, la Fonction Achats a contracté avec EcoVadis dont l'activité est d'évaluer les fournisseurs en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise. En 2017, le nombre d'entreprises évaluées a augmenté de 25% (passant de 261 à 325).

La cartographie des risques prend en compte les différents secteurs d'achats et le pays d'implantation du fournisseur. Elle intervient au début du processus d'achats :

- les acheteurs doivent systématiquement vérifier le positionnement de chaque fournisseur sur la cartographie des risques ;

- en cas de risque fort ou sévère, les fournisseurs doivent être évalués sur leurs performances environnementale et sociale. Les critères ont été définis dans le système EcoVadis et ont été renforcés en 2017 ;
- il existe six niveaux de risque. Si le niveau de risque du fournisseur est inférieur à «risque fort», il est conseillé aux acheteurs d'encourager le fournisseur à être évalué. Ce dernier peut ensuite partager son score avec d'autres entreprises, ce qui peut devenir un avantage concurrentiel lors d'appel d'offres et de signatures de contrats.

À la suite de l'évaluation de leurs performances sociales et environnementales, les fournisseurs qui n'ont pas atteint un niveau acceptable devront mettre en place des actions correctives pour répondre aux attentes de la Direction des Achats. Chez Air France, ces cas sont discutés lors du comité de pilotage trimestriel, piloté par les directions Achats et Développement durable.

En novembre 2016, Air France a lancé la première édition des Ateliers Achats, à laquelle ont participé 200 salariés de toute la compagnie. Organisé autour d'un parcours innovant, ces Ateliers avaient pour ambition de présenter aux directions prescriptrices les missions et les méthodes de la Délégation Générale aux Achats, afin de capter l'innovation et les tendances du marché, et de bâtir ensemble des projets en s'appuyant sur un *process* Achats dynamique. Le volet RSE a été fortement mis en avant.

### Impliquer les acheteurs

En plus de partager les engagements de responsabilité sociétale du Groupe, les acheteurs d'Air France-KLM sont tenus de signer un Code de déontologie comprenant les règles éthiques à respecter dans la relation avec le fournisseur. De plus, un rappel du Code éthique a été adressé aux prescripteurs au regard de la loi anti-corruption. Ce document, la Charte développement durable Achats et le code de conduite sont accessibles sur le site Internet Achats. De plus, un dispositif interne a été mis en place pour orienter les acheteurs dans leurs décisions d'achats responsables : liens Internet permettant de connaître les bonnes pratiques environnementales, formations et séminaires pour sensibiliser les acheteurs et développer leurs compétences pour une meilleure prise en compte des critères environnementaux et sociaux dans leur travail.

Tous les collaborateurs de la Fonction Achats ont suivi un *e-learning* sur la lutte contre la corruption. Les nouveaux acheteurs sont formés aux engagements RSE de la direction, au devoir de vigilance, aux processus anti-corruption et à un outil d'évaluation. Tous les acheteurs suivent également régulièrement des formations. La Fonction Achats encourage le suivi continu des informations liées à la RSE (actualité, lois, événements, conférences, webinars, etc.) et le partage d'expérience. Le plan d'action Achats 2017 présente les engagements RSE et en font un levier d'action stratégique ; il a été communiqué à l'équipe et aux nouveaux arrivants.

### Mobiliser et innover avec les fournisseurs

Au travers de réunions de suivi de la performance, d'événements, de la participation à des forums et à des groupes de travail, de son site Internet dédié aux fournisseurs ([www.af-klm.com/procurement](http://www.af-klm.com/procurement)), la fonction Achats entretient un dialogue continu avec les fournisseurs. Elle les informe ainsi de son engagement envers le développement durable.

Par ailleurs, le Système de Management de la Relation fournisseurs (SRM) repose sur la création d'une relation partenariale à long terme entre Air France-KLM et ses fournisseurs stratégiques. Ce programme permet de mettre des sujets tels que la responsabilité sociétale, au cœur des discussions et d'évoluer conjointement sur ces points. En 2017, le programme SRM s'applique à vingt-cinq fournisseurs de secteurs variés, tels que le nettoyage intérieur des avions, l'assistance en escale, l'informatique, l'ingénierie et la maintenance ou la gestion des infrastructures.

La Fonction Achats considère ses fournisseurs comme de véritables partenaires d'une croissance partagée. À ce titre, elle les accompagne dans la recherche de solutions innovantes et l'analyse des impacts environnementaux des produits. Lors de l'élaboration du cahier des charges, le prescripteur en coordination avec l'acheteur définit des caractéristiques environnementales et sociétales pour encourager le fournisseur à développer non seulement la performance environnementale de ses produits, mais aussi à s'engager dans une démarche de développement durable.

Elle coopère également avec les associations et les entreprises du secteur adapté sur de multiples projets qui représentent environ 19 millions d'euros d'achats pour le Groupe (par exemple le nettoyage des uniformes des navigants et des couvertures des classes *Economy* et *Business*). À travers un plan d'action formalisé, elle favorise le développement de petites et moyennes entreprises et des *start-up* dans des initiatives telles que la création d'un guichet de l'innovation, la participation à des incubateurs et thématiques spécifiques. En 2016, les Achats Air France ont lancé une expérimentation de co-développement avec une *start-up* pour un outil de sourcing. En 2017, Air France continue à s'engager avec le secteur protégé et met en place un comité de pilotage regroupant les Achats, la Direction Environnement et Développement Durable et les Ressources Humaines. De nombreux contrats ont été renouvelés dans différents domaines d'achats.

Air France a été récompensée par la médaille d'or du Trophée Achats 2017 dans la catégorie «Modernisation et numérisation des processus», en partenariat avec Kedge Business School et By O-Group.

Air France participe conjointement avec les Achats à des groupes de travail achats responsables organisés notamment par l'AFNOR.

### Agir en tant que partenaire du développement local

Les services sous-traités par Air France-KLM représentent un nombre élevé d'emplois directs, dont plus des trois quarts situés en Europe. Le Groupe contribue également au développement de l'activité de certains secteurs dans les territoires qui accueillent ses deux *hubs* et dans les pays desservis, à travers les achats effectués auprès des fournisseurs locaux. Par exemple, le Groupe contribue au développement de l'activité dans les régions françaises (en 2017 plus de 528 millions d'achats contractuels hors achats d'avions et de carburant).

### Importance de la sous-traitance

Pour identifier la part directe des achats de la sous-traitance, une estimation a été faite sur la base des dépenses externes du Groupe. Selon cette estimation le montant des dépenses externes, hors carburant, pouvant être associées à l'achat de sous-traitance concerne principalement les activités de commissariat, frais

d'escale, réparation et sous-traitance aéronautique. Il s'élève à 2,9 milliards d'euros en 2017.

### Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux

Les obligations du fournisseur en matière d'environnement et de santé et sécurité au travail sont précisées dans le cahier des charges.

Dans le but de prévenir les risques liés à la coactivité dans les interventions, l'élaboration de plans de prévention est systématique. Cette démarche fait l'objet d'une Procédure Générale Santé Sécurité au Travail. Pour Air France, l'accidentologie des sous-traitants est suivie dans le bilan social annuel de l'entreprise.

Par ailleurs, dans les contrats d'achats d'Air France figure une clause environnementale qui comprend des mesures de réduction d'impact environnemental, comme la gestion sélective des déchets ou le respect de la saisonnalité des produits.

KLM déploie une politique de restauration responsable et durable en partenariat avec ses fournisseurs afin de contribuer à la préservation de l'environnement, des droits humains et du bien-être animal.

Les Achats portent une attention toute particulière aux articles qui réduisent la masse embarquée, cette réduction impliquant une réduction de la consommation de kérosène et donc d'émissions de CO<sub>2</sub>. Par exemple, la masse embarquée par le Cargo a été réduite de 50%. Le poids des palettes a été réduit de 26%; les chariots et les bouteilles à bord sont également moins lourds.

Depuis le printemps dernier, 500 kg de capsules de café ont été recyclés sur deux sites Air France. Toutes les ampoules des ateliers cargo ont été remplacées par des ampoules LED (en partenariat avec une filiale d'EDF). Pour la nouvelle ligne aérienne Joon, des pièces d'uniformes des stewards et hôtesses sont faits à partir de matériaux recyclés.

## 4.5 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

### 4.5.1 Politique générale en matière environnementale

#### Organisation et responsabilités

La politique environnementale du Groupe est inscrite dans la Déclaration de responsabilité sociale du groupe Air France-KLM. Elle fournit un cadre à l'action et à l'établissement des objectifs environnementaux.

Chez Air France, la politique Environnement et Développement durable est pilotée par le Directeur général adjoint, en charge du Secrétariat général, membre du Comité exécutif. Chez KLM, ce rôle est assuré par le Directeur Juridique, Directeur général adjoint responsable du *Corporate Center* et membre du Comité exécutif.

Les directions « Environnement et développement durable » d'Air France et « Corporate Social Responsibility and Environmental Strategy » de KLM sont chargées de mettre en œuvre la stratégie de développement durable. Les deux directions sont étroitement coordonnées et orientent la stratégie environnementale du Groupe. Elles effectuent un *reporting* environnemental commun. Elles sont responsables de la mise en œuvre du Système de Management Environnemental (SME) de leur compagnie.

Chez Air France, la direction « Environnement et Développement durable » définit la politique environnementale, s'assure de la cohérence des plans d'action des directions et anime le réseau des responsables Environnement. Chaque direction, responsable de faire vivre la démarche sur son périmètre comme un responsable Environnement chargé de déployer le SME. Il s'assure de la conformité réglementaire de son secteur, met en place les plans d'action pour la maîtrise des risques.

La déclinaison de la stratégie environnementale est traduite dans les contrats d'objectifs annuels. Ces contrats fixent des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Pour l'environnement, les objectifs 2017 portaient sur l'efficacité énergétique avion, l'efficacité énergétique sol, la réduction de l'empreinte sonore, la valorisation des déchets et la conformité réglementaire.

Chez KLM, la direction « Corporate Social Responsibility and Environmental Strategy » oriente, conseille et contrôle la politique environnementale. Chaque direction, en coopération avec la nouvelle Organisation de Sécurité Intégrée (ISSO), a la responsabilité d'assurer le suivi de la conformité et de la performance. Dans chaque direction, le coordinateur rapporte aux responsables Qualité et aux membres du Comité exécutif, qui sont eux-mêmes membres du Comité Sécurité. Ce Comité est responsable du contrôle de la conformité environnementale et de la performance.

#### Management environnemental et certification ISO 14001

Les Systèmes de Management Environnementaux (SME) d'Air France et de KLM sont certifiés ISO 14001, respectivement depuis 2008 et 1999, pour l'ensemble des activités aériennes et toutes les activités au sol en France métropolitaine et aux Pays-Bas. Le renouvellement du certificat, pour une période de trois ans, a été obtenu par Air France en 2017 et par KLM en 2015. Des audits internes et externes permettent de contrôler la mise en œuvre effective du SME.

Au-delà de la conformité aux réglementations en vigueur, le SME permet de stimuler l'amélioration de la performance environnementale et l'innovation, tant à l'intérieur du Groupe qu'auprès de ses fournisseurs.

## Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement

Air France et KLM ont mis en place plusieurs formations internes en matière de protection de l'environnement :

- Air France propose des modules de formation visant le maintien des compétences du réseau des responsables Environnement : gestion du système de management environnemental, gestion des produits dangereux, gestion des déchets et gestion des ICPE (Installations Classées pour la Protection de l'Environnement);
- une formation *e-learning* sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, intégrant les aspects environnementaux, est proposée à tous les salariés des deux compagnies. Elle est recommandée pour les managers et pour ceux dont les fonctions le nécessitent;
- une formation à la conduite durable est proposée aux salariés d'Air France. Elle présente des conseils et des bonnes pratiques pour adopter une conduite sûre et économique;
- les personnels navigants sont régulièrement informés des actions mises en œuvre pour optimiser les procédures de vol et la consommation de kérosène;
- une sensibilisation à l'environnement et la remontée des incidents sont intégrées dans la formation des personnels opérationnels d'Air France et de KLM.

Chez Air France, un système documentaire permet à chaque salarié d'identifier les manuels, procédures et instructions applicables à sa propre activité. Afin de garantir la cohérence du système documentaire, une procédure générale définit les règles de gestion applicables et sert de référence à l'ensemble des directions.

Le Groupe communique auprès des salariés sur les informations environnementales au travers de différents canaux :

- Air France et KLM organisent régulièrement, des rencontres sur différents thèmes, comme le changement climatique, les biocarburants durables, la maîtrise des consommations ou l'engagement auprès des ONG. Les « Managers Cafés », conférences destinées aux salariés d'Air France, sont l'occasion pour des intervenants internes et externes d'aborder de nombreux sujets dont certains s'inscrivent dans le champ du développement durable (pratiques managériales, innovation, environnement, économie circulaire...). Durant la semaine du développement durable en mai 2017, un forum dédié au développement durable a été organisé sur différents sites d'Air France afin d'échanger avec le plus grand nombre de salariés;
- les supports de communication internes fournissent des informations sur les actions environnementales. Par exemple en 2017, dans le cadre de la démarche d'innovation participative DIP d'Air France, le challenge « Tous acteurs contre le gaspillage » a permis de collecter 386 idées de la part de salariés issus de toute la compagnie. Dans le cadre de l'année internationale du Tourisme durable pour le développement, Air France a également diffusé sur le réseau interne des interviews de personnalités qui s'expriment sur leur vision du tourisme durable et ce qu'elles attendent d'Air France dans ce domaine;

- sur la plateforme interne *Yammer* d'Air France-KLM, les groupes « Air France Takes Care » et « CSR at KLM » facilitent la communication et l'interaction entre les salariés;

- enfin, les salariés sont sensibilisés au développement durable au travers d'enquêtes internes, réalisées sur une base régulière, pour recueillir leur perception et leurs suggestions. En 2017, une enquête de matérialité des enjeux RSE a été adressée à plus de 40 000 parties prenantes dont 20 000 salariés et managers du Groupe.

## Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

### Management des risques environnementaux

L'analyse environnementale des activités de l'entreprise permet de déterminer les aspects et pratiques, susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'environnement, pour lesquels des plans d'action de réduction ou de maîtrise du risque sont mis en place.

Chez Air France, chaque direction établit l'analyse environnementale sur son périmètre de responsabilité. Des outils permettent d'évaluer les risques environnementaux et de piloter les analyses environnementales et les plans d'actions associés. Pour chaque domaine de risque, cette approche vise à identifier les « événements indésirables » et les « états non sûrs ». Ces situations de risques font l'objet d'une cotation selon une matrice de référence.

Les situations d'urgence qui présentent un risque élevé pour l'environnement font l'objet d'un descriptif, tandis que les moyens de prévention et les consignes d'intervention sont identifiés. Dans la mesure du possible, des exercices de situations d'urgence sont organisés par les directions concernées.

La gestion des installations ICPE, dont l'exploitation présente un risque pour l'environnement, fait l'objet d'un suivi spécifique. La compagnie compte 104 installations classées, parmi lesquelles quatorze sont soumises à autorisation, aucune n'étant soumise à autorisation avec servitudes. La majorité concerne les activités de maintenance, les autres entités étant le fret, l'exploitation au sol et la direction informatique. Les principaux risques identifiés – risques de combustion et d'explosion, rejets dans l'air et dans l'eau – sont liés notamment à l'utilisation de chargeurs d'accumulateurs, au travail mécanique de métaux et d'alliages, à l'emploi ou au stockage de liquides inflammables, abrasifs ou toxiques, à l'utilisation d'autres substances toxiques. Afin de prévenir ces risques, Air France organise une formation ICPE pour les salariés amenés à avoir un site ICPE dans leur périmètre. Air France réalise régulièrement des exercices de « situation d'urgence » dans le cadre de sa politique de prévention des risques. Les sites ICPE d'Air France en France sont inclus dans le *reporting* environnemental du Groupe.

En 2017, KLM a poursuivi l'intégration des systèmes de gestion existants pour la sécurité des opérations, la sécurité au travail, l'environnement et la sûreté, dans un système unique : le système de gestion de la sécurité intégré (SGSI). Le SGSI est un cadre général visant à réduire, de façon continue, les risques opérationnels, de sécurité au travail, de sécurité opérationnelle et les risques environnementaux afin de maintenir la sécurité au meilleur niveau.



La gestion des risques environnementaux s'appuie également sur la captation et l'analyse des dysfonctionnements survenus sur le terrain, grâce à des systèmes de gestion des incidents opérationnels et des audits de conformité. Chez Air France, l'outil E-CARE recense l'ensemble des données relatives à la Sécurité Des Vols, au service au client, à l'environnement, à la santé-sécurité au travail, à la sûreté et à l'hygiène alimentaire. Chez KLM, le nouvel outil Q-Pulse, mis en place en 2017, gère les remontées des incidents et les conclusions des audits internes concernant la sécurité opérationnelle, la sécurité au travail et la sécurité environnementale. Enfin, un système de retour d'expérience est mis en place dans l'ensemble des directions opérationnelles d'Air France et de KLM. Il vise à analyser les incidents environnementaux afin de mettre en place des plans de prévention des risques au niveau du Groupe. Le réseau des responsables Environnement d'Air France se réunit périodiquement pour passer en revue, au niveau *corporate*, les incidents environnementaux survenus et définir des actions correctives le cas échéant.

Certains risques considérés comme stratégiques à l'échelle de l'entreprise, dont les risques environnementaux, font l'objet d'un *reporting* particulier par la direction de l'Audit et du Contrôle Interne du Groupe. Tous les trois mois, une présentation des risques opérationnels et financiers significatifs, et des résultats des actions de prévention déployées, est faite au Comité exécutif et au Comité d'audit du Conseil d'administration du groupe Air France-KLM (voir chapitre *Risques et gestion des risques*).

#### Gestion du changement et de l'amélioration continue

Le SME prévoit l'évaluation des impacts environnementaux lors de la mise en œuvre de tout projet et recommande d'intégrer une analyse de risques et d'opportunités du produit ou service, tout au long de son cycle de vie. Cette démarche a pour objectif de réduire la consommation de ressources et de réduire les déchets en visant le réemploi ou le recyclage des matériaux. En outre, Air France et KLM ont développé des démarches d'innovation participatives encourageant les salariés à émettre des suggestions d'amélioration.

Les dispositifs de surveillance et de retour d'expérience du SME permettent d'identifier les non-conformités au regard des exigences auxquelles il est soumis (réglementations, normes, référentiels internes, demandes des parties prenantes). L'identification des non-conformités peut provenir de plusieurs sources : audits internes et externes, inspections, plans de contrôle, remontées d'incidents, exercices de situations d'urgence, indicateurs. Chaque non-conformité fait l'objet d'une analyse de cause et d'un plan d'action correctif.

Air France et KLM évaluent régulièrement la conformité à la réglementation environnementale au travers d'une veille réglementaire et de processus de surveillance interne et externe.

Chez Air France et KLM, une veille mensuelle de la réglementation environnementale nationale et européenne est réalisée au niveau *corporate*, les directions concernées étant chargées de suivre les réglementations locales. Tous les trois mois, les évolutions réglementaires sont analysées avec le réseau Environnement et le niveau de conformité des sites est passé en revue.

Chaque direction établit et suit son programme de surveillance. Les audits internes sont réalisés par des auditeurs qualifiés. Les résultats de ces audits sont partagés et peuvent donner lieu à des actions correctives ou préventives transversales.

La surveillance externe réglementaire et normative est effectuée par les autorités et par des organismes de certification.

Afin de respecter les exigences législatives et réglementaires des services au sol dans les escales internationales, le manuel de gestion des escales (*Station Management Manual*) présente la politique environnementale du Groupe et la contribution des personnels en escale dans la gestion des risques environnementaux. L'exploitation Air France-KLM en escale est menée en accord avec les directives environnementales de la compagnie.

#### Dépenses et investissements en matière d'environnement

La politique d'Air France-KLM intègre le management environnemental dans l'ensemble de ses activités, ce qui rend difficile l'identification de la part des investissements ayant une justification uniquement environnementale.

Le Groupe investit de manière continue dans de nouveaux appareils et dans l'installation de nouvelles cabines. Il offre ainsi un meilleur confort à ses clients, réalise des économies de carburant importantes et respecte ses engagements de développement durable en limitant les émissions de CO<sub>2</sub> et les nuisances sonores pour les riverains des aéroports.

Par ailleurs, le transport aérien est soumis à de nombreuses législations en matière d'environnement. Au cours des dernières années, les autorités nationales et européennes ont adopté plusieurs réglementations, notamment relatives aux nuisances sonores et aux émissions gazeuses, qui mettent à la charge des transporteurs aériens des taxes et obligations de mise en conformité. (Voir chapitre *Risques et gestion des risques*).

Afin de réduire l'impact du bruit pour les habitants des communes riveraines des aéroports, les gouvernements français et néerlandais ont mis en place des politiques pour adapter l'urbanisation en fonction de l'exposition au bruit des avions. Ces dispositifs comprennent un volet prévention visant à éviter l'installation de nouveaux logements et un volet réparation visant à insonoriser les logements existants.

En 2017, la contribution du groupe Air France (Air France, Transavia France et HOP! Air France) à la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes (TNSA) perçue par l'État s'est élevée à 17 millions d'euros. Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation des logements situés en périphérie des principaux aéroports.

Autour de l'aéroport de Schiphol, toutes les mesures prévues pour réduire l'empreinte sonore ont été mises en œuvre. Au cours des vingt dernières années, KLM a contribué à la majeure partie des impôts et taxes bruit, représentant un montant total de 754 millions d'euros, consacrés à l'isolation acoustique et au dédommagement de la dépréciation des biens immobiliers aux alentours de l'aéroport de Schiphol.

### Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Air France a souscrit une assurance de responsabilité civile pour les atteintes à l'environnement dans la limite de 50 millions d'euros par sinistre et par an. En cas de sinistre, des franchises sont prévues. Cette garantie couvre également certaines filiales, dont celles ayant une activité de compagnie aérienne comme Joon, HOP! et Transavia France.

L'assurance souscrite par KLM couvre les dégâts environnementaux dus à un accident d'avion, une explosion ou un feu aérien. KLM n'a pas de garanties spécifiques pour les autres risques environnementaux.

### Montant des indemnités versées sur décision de justice en matière d'environnement

Air France et KLM n'ont pas versé d'indemnités en la matière.

## 4.5.2 Pollution

### Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

Le groupe Air France-KLM réalise le monitoring des émissions atmosphériques de ses opérations au sol et aériennes, dont les émissions basse altitude qui agissent sur la qualité de l'air autour des aéroports. Les indicateurs suivis sont les émissions de CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, HC et les composés organiques volatils (COV)

La majeure partie des émissions gazeuses et des particules proviennent du mouvement des avions. Le reste est produit par les opérations au sol et les activités de maintenance, la logistique aéroportuaire et les déplacements par la route des passagers, des salariés et des fournisseurs.

Air France-KLM réduit ses émissions locales au travers de plusieurs leviers :

- une flotte aérienne récente, avec des appareils plus efficaces énergétiquement ;
- des véhicules terrestres et des équipements de piste plus respectueux de l'environnement ;
- des procédures opérationnelles optimisées pour les opérations au sol : temps de roulage, roulage avec un seul moteur, pour assurer le fonctionnement des systèmes de bord utilisation de groupes auxiliaires électriques (GPU) en remplacement du générateur auxiliaire (APU) de l'avion alimenté au kérosène.

Chez Air France, une enveloppe budgétaire plus conséquente pour 2018 permettra d'investir dans des matériels de piste répondant aux nouvelles normes environnementales en vigueur et de développer les énergies électriques : 35% de l'enveloppe sera affecté à l'achat d'engins électriques. Pour les véhicules terrestres, seront privilégiées autant que possible les motorisations à essence et électriques lors du renouvellement de la flotte. De même, Air France accélère l'utilisation de convertisseurs ACU électriques pour la climatisation de l'avion au sol. Cela permet de réduire les émissions dues à l'utilisation des APU, GPU ou ACU thermiques.

Depuis 2008, Air France met en œuvre un Plan de Déplacement Entreprise pour ses salariés basés en région Île-de-France : l'objectif est de réduire les émissions polluantes, en favorisant les transports publics, en aménageant des bureaux de passage, en incitant au télétravail pour les postes le permettant, et en participant à la création d'un site de covoiturage. D'autres pistes sont également à l'étude comme l'auto-partage.

À partir de 2018, ce Plan de Déplacement Entreprise devient Plan de Mobilité (PDM), mais ses objectifs restent inchangés. Parmi les 37 197 salariés concernés, plus de 80% viennent travailler en voiture. Il s'agit donc d'un enjeu important pour l'entreprise, tant en termes d'environnement que de santé et de sécurité au travail.

Tous sites confondus en France au 31 décembre 2017, 2 164 salariés Air France étaient comptabilisés en tant que télétravailleurs (télétravail alterné et ponctuel) soit une hausse de près de 28% par rapport à 2016 (1 694 télétravailleurs). Les déplacements domicile-travail associés non réalisés en voiture, représentent près de 4,5 millions de kilomètres (contre près de 3,8 millions en 2016) et ont permis d'éviter 1 078 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> (près de 900 en 2016).

En 2018, Air France étendra ses PDM aux différents établissements concernés en France.

Les rejets aqueux des activités industrielles d'Air France et de KLM font l'objet d'un contrôle régulier afin de s'assurer que les seuils limites des rejets définis par les législations locales sont bien respectés. Les principaux rejets suivis sont le pH, l'azote, le phosphore et les métaux.

Pour le nettoyage extérieur des avions, Air France et KLM utilisent le procédé EcoShine qui permet de réduire le retraitement des eaux usées.

### Prise en compte des nuisances sonores

Le transport aérien doit répondre à la demande de mobilité accrue de ses clients, tout en maintenant le bruit à un niveau acceptable pour les riverains des aéroports. Air France-KLM a fait de la réduction du bruit une exigence inscrite dans sa Déclaration de responsabilité sociale.

La modernisation de la flotte et l'amélioration des procédures opérationnelles sont les deux piliers de la politique de réduction du bruit du Groupe.

La totalité de la flotte d'Air France-KLM respecte les critères du « chapitre 4 » de l'OACI, le standard le plus exigeant en matière de qualité acoustique pour les avions civils. Le renouvellement de la flotte a permis de réduire l'empreinte bruit du groupe Air France-KLM de 35% entre 2000 et 2017 alors que le nombre de mouvements augmentait de 16% sur la même période.

Des solutions spécifiques sont également recherchées pour réduire le bruit des avions. Par exemple, pour réduire un bruit de sifflement en phase d'approche spécifique à la flotte A320, Air France a pris la décision d'installer le dispositif de réduction de bruit (*Air Flow Deflector*) sur la totalité de sa flotte A320, alors qu'aucune réglementation ne l'y obligeait. Plusieurs associations de riverains ont confirmé les effets positifs sur la réduction des impacts sonores.

Air France et KLM s'investissent dans un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes sur chaque territoire. Elles se réunissent avec les représentants des communes riveraines, les autorités aéroportuaires et le contrôle aérien pour définir des mesures qui permettent de réduire les nuisances sonores pouvant affecter les riverains des aéroports.

Aux Pays-Bas, KLM participe aux discussions sur le bruit du Comité *Alders Table*. Sur le territoire de Schiphol, KLM est membre de l'*Omgevingsraad Schiphol* (ORS). En France, ces échanges ont lieu principalement dans le cadre des Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE) et des Commissions Consultatives d'Aide aux Riverains (CCAR). Air France est membre des CCE et des CCAR pour tous les aéroports français où elle opère.

Air France a participé activement aux travaux du groupe de travail « Vols de Nuit » mené par le préfet de région pour l'aéroport de Paris-CDG. Ce groupe de travail a notamment proposé de nouvelles procédures de descentes continues en « cœur de nuit » et a pris acte du retrait volontaire d'avions bruyants, dont les B747 d'Air France. Enfin, la ponctualité des vols programmés en soirée et tôt le matin a fait l'objet d'un suivi particulier.

### 4.5.3 Économie circulaire

#### Prévention et gestion des déchets

##### Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, de valorisation et d'élimination des déchets

Air France-KLM traite une grande variété de déchets, issus notamment des opérations en vol ou de la maintenance, dans un contexte réglementaire contraint. Tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe agit pour limiter la production de déchets et augmenter la part des déchets revalorisés et recyclés. Air France et KLM fondent leurs actions sur les quatre principes de l'économie circulaire : repenser, réduire, réutiliser et recycler.

Air France s'est donné pour objectif de valoriser 100% des déchets non dangereux et 60% des déchets dangereux d'ici 2020. À la suite de l'étude sur la gestion des déchets dans la compagnie, une formation a été développée pour sensibiliser les salariés au recyclage de déchets et à la réglementation en vigueur.

KLM a déjà atteint son objectif 2020 de valoriser et de recycler 100% des déchets non-dangereux (calculé pour les déchets des activités sol dont le recyclage fait l'objet d'une certification) et continue de travailler sur la réduction de 50% des déchets résiduels d'ici 2025.

Conformément à la réglementation européenne, tous les déchets alimentaires produits sur des lignes internationales sont incinérés et servent à produire de l'énergie. Air France et KLM mènent des programmes d'amélioration constante de la gestion des déchets de vol : réduction des déchets, augmentation de la part du recyclage, développement du principe de l'éco-conception et identification de filières de traitement adaptées. Par exemple, les matériels de service réutilisables hors d'usage, comme les plateaux, les tiroirs, les couvertures ou les trolleys, sont en grande partie recyclés.

Chez KLM, l'utilisation d'emballages plus petits pour les produits a été l'un des axes de travail. Sur tous les vols européens, les

déchets de bord sont triés et les trolleys ont été adaptés à la collecte des gobelets en carton et en plastique. Le verre, les canettes, les couvercles en aluminium, le papier, les boîtes en polystyrène expansé (PSE), les bouteilles en plastique PET et autres plastiques sont également triés et recyclés par le service de restauration.

Air France et KLM ont également mis en place un dispositif de recyclage des déchets métalliques aéronautiques. Autant que possible, le principe de *cradle-to-cradle* est appliqué pour réintégrer les déchets dans un nouveau cycle de production, et ainsi rationaliser et contrôler tous les flux de déchets techniques. Le processus prévoit des procédures pour réutiliser et récupérer des pièces de rechange. Ce programme est étendu à d'autres types de déchets : meubles, équipements, palettes et couvertures.

Chez Air France, la poursuite de la montée en gamme des cabines moyen et long-courrier avec l'installation de nouveaux fauteuils s'est accompagnée de la mise en place d'un processus de traitement et de démantèlement des anciens fauteuils allant de la réutilisation et de la récupération de pièces détachées au recyclage des mousses et des métaux.

Les déchets dangereux des activités de maintenance font l'objet d'une traçabilité totale et leur gestion est harmonisée dans les différents sites industriels. Une telle démarche se traduit également par l'optimisation des coûts et de la relation avec les fournisseurs, et par la recherche de solutions plus pertinentes au regard de l'évolution de la réglementation.

Les deux compagnies développent également des actions pour donner une seconde vie aux déchets, comme par exemple la collecte et le recyclage d'uniformes usagés. En mars 2016, Air France a réalisé une nouvelle collecte d'uniformes et de vêtements de travail, en partenariat avec une entreprise du secteur. Au total, 8,56 tonnes de vêtements ont été collectées et recyclées dans une usine spécialisée dans le traitement des déchets et transformées en granules à ciment. Une nouvelle collecte est prévue en 2018. Cette démarche s'inscrit dans la recherche permanente d'Air France de nouveaux partenariats et de solutions innovantes.

#### Favoriser les principes de l'économie circulaire

Air France et KLM travaillent en partenariat avec les acteurs du secteur aéronautique pour améliorer la prise en compte de l'économie circulaire et identifier les gisements et les filières de recyclage. En 2017, Air France a poursuivi sa contribution à des études d'opportunité pour développer des initiatives d'économie circulaire sur les territoires des aéroports de Paris-CDG. En tant que membre du Comité stratégique de la filière aéronautique sur l'économie circulaire, Air France Industries a contribué à l'élaboration de la feuille de route de la filière. Les actions mises en œuvre permettent d'optimiser les performances environnementales et économiques du traitement des déchets aéronautiques.

Air France s'est associée à l'initiative « Trajectoires économie circulaire en 100 engagements » de l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées), aux côtés de 32 autres grandes entreprises françaises, afin de réduire son empreinte carbone, en soutenant notamment les conditions de développement de filières de biocarburants aéronautiques durables.

Afin d'éviter la destruction de produits et d'en favoriser le réemploi, Air France a signé en janvier 2017 une convention cadre avec l'« Agence du Don en Nature » (ADN). En donnant des produits neufs réformés comme la vaisselle, ou reconditionnés comme les couvertures, Air France soutient l'action de l'association ADN qui collecte et redistribue des produits neufs non alimentaires de nécessité courante afin de lutter contre l'exclusion en France. En 2017, 51 palettes de vaisselle ont été données à ADN.

Air France soutient l'entreprise sociale Circul'R, avec laquelle la compagnie a organisé une Learning Expedition en décembre 2017, pour un groupe de salariés d'Air France de différents métiers. Elle a permis aux participants d'en apprendre davantage sur le sujet de l'économie circulaire et de découvrir des *start-up* innovantes dans ce domaine.

KLM trie 19 types de déchets, le bois, le plastique et le métal étant les principaux déchets résiduels. Parmi les autres types de déchets, certains génèrent des volumes plus petits, mais représentent une valeur financière importante. Par exemple, des progrès ont été réalisés dans le traitement et le recyclage des composants d'avion, des emballages composés de polystyrène et des moquettes. En coopération avec des étudiants, KLM recherche des solutions pertinentes pour ses déchets plastiques, qui sont des déchets résiduels de faible valeur mais ayant un impact fort sur l'environnement. D'autres collaborations avec des *start-up* se concentrent sur la transformation des déchets en nouveaux matériaux dans une logique de valorisation et de réutilisation.

### Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire

Air France-KLM traite les déchets alimentaires issus des opérations aériennes dans un souci constant de sécurité alimentaire et dans un contexte réglementaire strict. Les réglementations varient selon le contexte de chaque escale, et sont souvent très contraignantes, comme la réglementation européenne obligeant l'incinération de tout élément ayant été en contact avec des aliments pour les vols internationaux.

Deux leviers principaux permettent de réduire le gaspillage alimentaire : l'ajustement des prestations embarquées et une politique rigoureuse de gestion des stocks de marchandises.

Sur la base de statistiques et d'historiques de remplissage des vols et des habitudes des passagers, le nombre de prestations de restauration réellement embarquées est régulièrement réévalué. Cette réévaluation permet de réduire le gaspillage, les coûts de production et de transport, ainsi que la masse embarquée à bord dont l'allègement contribue à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

Afin de renouveler régulièrement l'offre servie à bord, un certain nombre de produits, comme le vin, sont présentés aux passagers durant une période définie dans le temps. À l'issue de cette durée, certains sont servis dans les salons d'Air France, d'autres, comme les biscuits salés et sucrés, peuvent être offerts à des associations caritatives (les Restos du Cœur, la Mie de Pain, la Croix Rouge). En 2017, Air France a offert aux associations la valeur de 131 000 euros d'articles. Par ailleurs, Air France fait le choix de servir des références jusqu'à épuisement des stocks disponibles, avant de les remplacer par de nouvelles gammes de produits.

Enfin, certains produits non distribués aux passagers durant le vol et pouvant être conservés sont récupérés et réinsérés dans le

flux des prestations préparées pour les vols suivants. Dans ce cas, la maîtrise des coûts rejoint la recherche d'un gaspillage minimal.

### Utilisation durable des ressources

#### Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales

Le groupe Air France-KLM mène une démarche de réduction de sa consommation d'eau par un meilleur contrôle de ses processus, la responsabilisation de ses équipes et par l'intégration de critères environnementaux dans la conception et la réalisation de ses outils et postes de travail. L'activité la plus consommatrice est la maintenance pour le lavage des avions et des moteurs.

Pour le lavage extérieur des avions, Air France Industries - KLM E&M utilise le procédé Ecoshine, mis en place en partenariat avec un fournisseur. Plus économe en eau et utilisant des lingettes et des produits biodégradables, ce procédé permet de diviser par 100 la quantité d'eau nécessaire.

Le Groupe a aussi développé un système innovant et écologique de lavage à l'eau des moteurs (ou « engine water wash »), qui permet d'augmenter leur performance et leur durée de vie. L'eau utilisée est récupérée pour être recyclée.

La réduction de consommation d'eau des bâtiments repose également sur l'installation de compteurs, la réutilisation après traitement des eaux de rinçage et le remplacement des systèmes de pompage de la nappe phréatique par des systèmes en circuits fermés ou alternatifs.

Compte tenu de son activité et de la localisation de la majorité de ses opérations au sol sur les aéroports parisiens et d'Amsterdam-Schiphol, le groupe Air France-KLM n'est pas concerné de manière significative par la thématique « approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ».

#### Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Le groupe Air France-KLM est engagé dans la réduction et l'optimisation de sa consommation de carburant. Pour les opérations aériennes, Air France et KLM ont pour objectif d'améliorer l'efficacité énergétique de 20% d'ici 2020 par rapport à 2011 (en g. CO<sub>2</sub>/passager/km y compris les mesures de marché).

Le principal levier s'appuie sur le renouvellement de la flotte, puisque les avions modernes sont plus efficaces énergétiquement. L'âge moyen de la flotte du Groupe est 10,9 ans.

Des mesures opérationnelles améliorent aussi sensiblement l'efficacité énergétique des avions. Celles-ci s'articulent autour de quatre axes :

- l'avion : réduction de la masse à bord, réduction de la consommation des moteurs et des générateurs auxiliaires (APU), réduction de la traînée aérodynamique, etc. ;
- l'espace aérien : optimisation des trajectoires, attentes réduites, altitudes appropriées ;
- l'emport carburant : optimisation des quantités de carburant réglementaires et optimisation du carburant opérationnel ;

- la conduite du vol : optimisation des procédures de vol, en prenant en compte les recommandations des constructeurs, des motoristes et des équipementiers.

Dans le cadre du programme d'économie de carburant, le Pôle Performance des vols, rattaché à la direction des Opérations Aériennes d'Air France, identifie et met en œuvre toutes les mesures possibles d'économie carburant dans le strict respect de la Sécurité Des Vols.

En 2016, le Pôle Performance des vols a mis en place une structure de management « Flight Efficiency Board » qui analyse les résultats et les plans d'actions sur la performance des vols (dont la consommation carburant). Cette démarche a permis de définir des objectifs de maîtrise des consommations carburant, en particulier sur les « green procédures » ou l'emport carburant.

Le Pôle Performance des vols a intensifié sa communication auprès des pilotes au sujet de la réduction de l'emport de carburant supplémentaire à la main de l'équipage. Par ailleurs, sur les avions long-courrier A330 et A340, l'emport d'eau potable a été optimisé en fonction de la durée des vols et du taux de remplissage moyen, comme cela avait été fait précédemment sur les avions B777 et A380. Cette nouvelle phase permettra d'économiser 375 tonnes de carburant par an.

En 2017, dans le cadre du Plan Climat, KLM a économisé 3 000 tonnes de carburant grâce à la mise en œuvre de plusieurs mesures opérationnelles comme l'optimisation des routes et l'allègement de la masse embarquée.

### Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Air France et KLM ont pour objectif d'améliorer de 20% l'efficacité des activités au sol d'ici 2020 (par rapport à 2011) en optimisant la consommation énergétique et par un recours accru aux énergies renouvelables.

Ayant atteint en 2017 l'objectif 2020, Air France s'est fixé un objectif plus ambitieux et poursuit ses actions sur l'amélioration des équipements et l'intégration de cet objectif dans les contrats des fournisseurs. Depuis 2014, Air France a mis en place une sous-traitance de la maintenance et de l'exploitation de ses installations, tant pour ce qui concerne ses bâtiments industriels, comme les hangars d'entretien aéronautique et de fret de Paris-Orly, que pour les locaux à usage tertiaire. Les contrats prévoient, entre autres, des incitations à l'amélioration des performances énergétiques.

Des initiatives pour réduire les consommations d'énergie sont mises en œuvre sur tous les sites d'Air France. Par exemple à Valbonne, dans le sud de la France, où est localisée une grande part des serveurs informatiques, 100% des besoins de chauffage des bâtiments tertiaires est assuré par la récupération de la chaleur produite par le système de climatisation. Dans les hangars de l'activité cargo, un nouveau système d'éclairage basse énergie a remplacé le système d'éclairage classique, permettant de réaliser près de 80% d'économies (coûts d'énergie et de maintenance réduits) et d'éviter l'émission de 285 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

KLM a mis en place, depuis 1989, différentes mesures destinées à économiser l'énergie électrique dans ses bâtiments aux Pays-Bas, ce qui lui a permis de diminuer sa consommation énergétique de 2% par an. En 2016, KLM a signé avec le ministère de l'Économie néerlandais un cinquième accord pluri-annuel sur l'optimisation de la consommation d'énergie des bâtiments selon lequel la compagnie s'engage à poursuivre la réduction de sa consommation d'énergie par une réduction complémentaire de 2% par an jusqu'en 2020.

### Utilisation des sols

Compte tenu de son activité, le groupe Air France-KLM a un impact limité sur l'utilisation des sols. Conformément aux règles et réglementations pour toute nouvelle implantation, le Groupe fait ou se fait fournir les analyses de sol nécessaires garantissant la conformité sanitaire des installations.

## 4.5.4 Changement climatique

### Postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés par l'activité de la société

Le poste significatif d'émissions de gaz à effet de serre (GES) directes (scope 1) générées par les activités d'Air France-KLM correspond aux opérations aériennes qui représentent 99,7% des émissions directes totales du Groupe. Les opérations au sol (banc d'essai, véhicules de piste...) représentent 0,3%.

Les activités au sol, telles que la maintenance des avions et le tertiaire, génèrent des émissions GES indirectes du scope 2, au travers de la consommation d'énergie des bâtiments (électricité et confort climatique).

Les émissions GES indirectes du scope 3 proviennent principalement de la phase amont (extraction, production, distribution...) du kérosène des avions et du carburant des véhicules et engins de piste. Les autres postes scope 3 sont les achats de biens et services, les déplacements des salariés et des passagers. Pour l'aérien, le scope 3 représente 16% des émissions totales (scopes 1, 2 et 3).

Le Groupe reporte chaque année 100% des émissions de CO<sub>2</sub> des scopes 1 et 2. En 2017, le *reporting* couvre également 45% du scope 3. Ces émissions sont publiées sous forme d'indicateurs présentés dans les tableaux d'indicateurs environnementaux, accompagnés de la définition des périmètres respectifs (*voir paragraphe 4.6*).

Concernant le scope 3, Air France et KLM étudient les principaux postes avec l'objectif d'en réduire les émissions. De plus, Air France calcule tous les quatre ans les émissions totales du scope 3, conformément à l'article L229-25 de la loi relative à la Transition Énergétique pour la Croissance Verte (bilan GES).

### Le Plan Climat

Le Plan Climat d'Air France-KLM présente la stratégie du Groupe pour réduire ses impacts sur le changement climatique. Le Plan comporte six axes :

- poursuivre la modernisation de la flotte et contribuer à la recherche aéronautique ;

- mobiliser l'ensemble des acteurs internes et externes au Groupe autour de plans d'action environnementaux intégrant les principes de l'éco-conception;
- stimuler l'émergence de carburants alternatifs durables pour l'aviation et les recherches en énergies renouvelables;
- soutenir des programmes de protection de l'environnement conduits par des ONG;
- mettre à disposition des clients des informations sur les émissions de CO<sub>2</sub> liées à leur voyage et leur proposer la possibilité de les compenser;
- soutenir les efforts visant à un accord mondial sur le climat et une juste contribution de l'aérien.

#### Des engagements internationaux et nationaux

Air France et KLM participent aux travaux d'IATA pour proposer des solutions opérationnelles permettant de respecter l'engagement pris par le secteur aérien en 2009. Les objectifs de réduction des émissions de l'aviation sont les suivants :

- d'ici à 2020, amélioration de l'efficacité énergétique de 1,5% par an;
- à partir de 2020, croissance neutre en émissions de CO<sub>2</sub> notamment *via* des mesures de marché;
- en 2050, réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 50% par rapport au niveau de 2005.

Depuis 2012, le Groupe est soumis à l'application du système d'échange de quotas d'émissions de l'Union Européenne (SEQE-UE ou EU-ETS en anglais pour European Union Emission Trading Scheme). Le périmètre de l'EU-ETS est limité aux vols intra-européens. Cette limitation du périmètre a été prolongée fin 2017 par la Commission européenne jusqu'à fin 2023. L'EU-ETS doit être considéré comme une première étape vers le système mondial dont les grands principes ont été approuvés par l'OACI en octobre 2016.

CORSIA (*Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation*) est un accord historique par lequel l'aviation est le premier secteur économique à appréhender le changement climatique au niveau mondial. Ce système mondial de mesures basées sur le marché (MBM) vise à limiter les émissions de CO<sub>2</sub> de l'aviation internationale avec un objectif de croissance neutre en carbone par rapport à la référence de 2020. Air France, KLM et les autres compagnies membres de l'International Air Transport Association (IATA) poursuivent les travaux visant à définir les conditions de mises en œuvre de cet accord.

La mise en œuvre du CORSIA débutera par une première phase de 2021 à 2026, sur la base d'une participation volontaire des États, 73 pays représentant 87,7% de l'activité de l'aviation internationale ayant déjà déclaré leur intention d'y participer. La phase suivante, qui s'échelonne de 2027 à 2035, sera obligatoire et concernera quasiment tous les États (à l'exception des États exemptés non volontaires).

Ce nouveau système est destiné à servir de complément au panier de mesures d'atténuation que le secteur du transport aérien s'emploie déjà à mettre en œuvre pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de l'aviation internationale. Ce panier comprend

des améliorations techniques et opérationnelles et des progrès dans la production et l'utilisation de carburants alternatifs durables pour l'aviation.

Le Groupe attend que ce système assure simplicité, intégrité environnementale et un rapport coût-efficacité acceptable, qu'il établisse une concurrence loyale entre les compagnies aériennes et qu'il évite la mise en œuvre d'une superposition de réglementations locales ou régionales; à ce titre, les dispositions de CORSIA devraient donc se substituer à l'EU-ETS à compter de 2021 pour le périmètre des vols internationaux.

#### Carburants alternatifs durables

Les carburants alternatifs durables constituent l'une des pistes les plus prometteuses en matière de réduction à la source des émissions de CO<sub>2</sub> de l'aviation. Ils seront essentiels pour l'atteinte des objectifs d'Air France-KLM et du secteur de l'aviation tout entier, en matière de réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub>. L'aviation commerciale, contrairement à d'autres modes de transport, n'a pas d'alternative aux énergies fossiles et aucune technologie de rupture n'est envisagée à l'échelle de l'aviation marchande dans les prochaines décennies.

L'ambition du Groupe est de contribuer à la mise en place d'une filière de biocarburants durables pour l'aviation. Air France et KLM ont démontré la faisabilité d'opérer des vols avec du biocarburant, en toute sécurité et de façon durable. Elles ont établi des collaborations innovantes avec des clients *corporate*, des fournisseurs, des aéroports et des partenaires logistiques, afin de développer un nouveau marché du biocarburant durable pour l'aviation. Pour autant un soutien fort des États et des modalités d'«incentive» sont nécessaires pour un déploiement à plus large échelle et la création de filières de production économiquement viables pour les producteurs comme pour les opérateurs.

Définir des critères exigeants en matière de développement durable : le Groupe soutient l'utilisation de différentes matières premières renouvelables dès lors que leur production répond à des normes strictes telles que la réduction substantielle des émissions de CO<sub>2</sub>, un impact minime sur la biodiversité, pas de concurrence avec les productions alimentaires ou l'accès aux ressources alimentaires, un impact positif sur le développement local. Air France et KLM sont membres de la *Roundtable on Sustainable Biomaterials* (RSB) depuis 2008, en tant que membres fondateurs du SAFUG (*Sustainable Aviation Fuel Users Group*).

**Stimuler l'industrie :** Air France et KLM sont membres de groupes de travail et soutiennent des projets de recherche visant la création d'un marché pour les biocarburants destinés à l'aviation.

En juin 2017, lors du salon aéronautique du Bourget, dans le cadre du Paris Air Lab, Air France s'est associée à l'ATAG (Air Transport Aviation Group) pour promouvoir, avec le Conseil pour la Recherche Aéronautique Civile, une meilleure connaissance des biocarburants aéronautiques et sensibiliser ainsi les pouvoirs publics sur la nécessité de soutenir une filière française.

Air France s'est engagée en 2017 auprès de l'Alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie (Ancre), pour coordonner et renforcer l'efficacité des recherches sur le biocarburant et participe activement à l'écriture de la feuille de route nationale sur les biocarburants aéronautiques.

KLM et le gouvernement costaricain ont débuté une coopération sur une éventuelle filière de kérosène durable au Costa Rica. Dans le cadre de cette coopération, KLM partagera ses connaissances et son expertise avec le ministère de l'Environnement et de l'Énergie du Costa Rica, en étroite coopération avec son partenaire SkyNRG. Parmi les premières activités envisagées figurent une table ronde avec les principales parties prenantes et le lancement d'une étude de faisabilité commune sur une filière de kérosène durable au Costa Rica.

**Soutenir des mesures d'encouragement réglementaires :** Air France et KLM sont impliquées dans l'initiative européenne *Advanced European Biofuel Flightpath*. Air France participe au projet Ini-FCA (*Initiative Futurs Carburants Alternatifs*), conduit par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC), pour la production de 200 000 tonnes de biocarburants en France d'ici 2020. KLM est activement engagée dans *BioPort Holland*, une collaboration entre le gouvernement néerlandais et plusieurs acteurs privés visant à produire aux Pays-Bas du biocarburant responsable destiné à l'aviation.

Air France et KLM ont également rejoint l'ART Fuels Forum. Créé et financé par la Commission européenne, ce regroupement d'experts vise à élaborer des stratégies et des politiques pour la commercialisation et à étudier les conditions de promotion du biocarburant, notamment aéronautique. Il rassemble les décideurs politiques, les producteurs de carburant, les acteurs du transport et les principales parties prenantes de la coopération internationale pour faciliter l'élaboration de politiques visant à réduire les obstacles au développement des biocarburants.

**Innover dans la supply-chain :** en 2010, KLM a créé l'entreprise SkyNRG, afin de développer une offre de carburants durables depuis l'achat jusqu'à la distribution. SkyNRG est désormais le leader mondial sur le marché des carburants alternatifs durables, fournissant plus de quinze compagnies aériennes dans le monde, dont Air France et KLM. En 2016, KLM a signé un contrat de trois ans pour la fourniture de biocarburant durable à l'aéroport de Los Angeles. Tous les vols KLM au départ de Los Angeles jusqu'en 2018 seront opérés avec du biocarburant, produit et raffiné localement par AltAir Fuels et fourni par SkyNRG. Los Angeles est le deuxième aéroport au monde à avoir fait le choix d'incorporer du biocarburant dans son processus de ravitaillement carburant.

**Impliquer clients et partenaires :** dans le cadre de son partenariat avec le WWF-Pays-Bas et de son engagement dans le Green Deal, KLM a lancé le « BioFuel Program » en 2012, une première dans l'aviation. En 2017, le ministère néerlandais de l'Infrastructure et de l'Environnement, plusieurs entreprises partenaires et l'Université de technologie de Delft ont rejoint le « Biofuel Program » de KLM.

Entre 2014 et 2016, dans le cadre du projet Lab'Line for the Future, Air France a opéré plusieurs dizaines de vols commerciaux alimentés en biocarburant entre Toulouse et Paris-Orly et entre Nice et Paris. En décembre 2016, Air France a reçu le Trophée Énergie Climat 06, décerné par le département français des Alpes-Maritimes, pour l'initiative Lab'Line for the Future.

Dans la continuité de son engagement, Air France, lors du Salon World Efficiency, a présenté en décembre 2017 un Engagement pour la Croissance Verte (ECV). Signé par les ministères de la Transition écologique et solidaire, des Transports et de l'Économie et

des Finances, ainsi que par quatre autres grands groupes industriels français (Airbus, Safran, Suez et Total), cet ECV vise à promouvoir l'émergence de filières de biocarburant aéronautique durable en France, à des conditions économiquement viables et s'inscrit résolument dans l'économie circulaire. Il s'agit d'accompagner et d'accélérer les conditions de mise en place de ces filières en France.

### Compensation obligatoire et volontaire des émissions

Les compagnies aériennes du Groupe sont soumises au système d'échange de quotas d'émissions de l'Union Européenne (EU-ETS) depuis 2012, sur le périmètre de leurs vols intra-européens.

Air France et KLM proposent également à leurs clients de compenser leurs émissions de CO<sub>2</sub> de façon volontaire, et mettent à disposition de leurs clients des calculateurs d'émissions de CO<sub>2</sub>, disponibles sur leurs sites Internet. Ces calculateurs sont reliés à un système de compensation des émissions qui permet aux passagers qui le souhaitent, de neutraliser entièrement les émissions de leurs voyages.

Air France est partenaire du Programme Action Carbone Solidaire de la Fondation *GoodPlanet*, pour le financement de projets de compensation carbone visant à promouvoir des énergies renouvelables en substitution d'énergies non renouvelables au Pérou, en Bolivie et en Inde, et à mettre en œuvre des programmes de valorisation des déchets à Madagascar. Ces projets de compensation sont systématiquement évalués et enregistrés auprès des labels internationaux les plus exigeants, en particulier le *Gold Standard* (GS) et le *Voluntary Carbon Standard* (VCS).

Le programme de compensation CO2ZERO de KLM permet aux clients de compenser leurs émissions de carbone. La contribution des clients sera directement investie dans un projet de compensation carbone développé au Panama et certifié « Gold Standard for the Global Goals ». Il vise la plantation d'arbres, la conservation des forêts existantes et le soutien des communautés locales.

### Mesures d'adaptation aux conséquences du changement climatique

Dans son rapport 2014, le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) évalue l'état actuel des connaissances sur le changement climatique et ses conséquences, ainsi que les possibilités d'adaptation pour limiter la vulnérabilité des sociétés humaines. À l'occasion de la COP23 des Nations unies à Bonn en novembre 2017, l'Union of Concerned Scientists et plus de 15 000 scientifiques indépendants ont signé une seconde mise en garde face aux impacts du changement climatique, appelant à limiter la consommation de ressources. Ces changements engendreront probablement des événements météorologiques extrêmes plus nombreux, la perturbation de certains écosystèmes, la baisse des productions agricoles, des risques sanitaires accrus, la montée des océans. À l'échelle régionale, ces impacts pourront être source de conflits et de migrations.

Pour ce qui concerne le transport aérien, ces impacts pourront avoir des conséquences sur le réseau des routes et escales desservies. La taille du réseau d'Air France-KLM, le bon équilibre des dessertes entre les différents continents et la flexibilité liée à la composition de la flotte sont des atouts de nature à minimiser les conséquences économiques de ces impacts et à pouvoir adapter le programme en adéquation avec les marchés.

La mission de l'aviation est de garantir d'abord la sécurité du vol, la sûreté et le meilleur service à ses clients, tant pour ce qui concerne la continuité du service que le confort à bord.

Par son activité internationale, le Groupe est présent sur tous les continents et opère dans toutes les conditions climatiques. Il a donc déjà mis en place les procédures et les moyens pour assurer son exploitation en conditions climatiques extrêmes.

La survenue plus fréquente d'événements climatiques violents pourrait cependant affecter les opérations aériennes (déroutement, annulation de vols, retards). Pour y répondre, Air France et KLM ont développé des programmes de gestion des situations d'urgence, auxquels sont formés les salariés. Les deux compagnies travaillent aussi avec les aéroports pour assurer les meilleures conditions d'exploitation et d'accueil des passagers et déploient dans ce type de circonstances des mesures commerciales pour permettre aux passagers qui le souhaitent de différer leur voyage ou de changer de destination.

Les risques sanitaires et la situation géopolitique mondiale pourront avoir également un impact sur l'activité. Pour répondre aux situations de risque épidémique, Air France et KLM mettent en œuvre des dispositifs qui comprennent l'adaptation de la desserte de certaines destinations, une veille épidémiologique constante avec les autorités sanitaires, la formation des personnels navigants sur la conduite à tenir vis-à-vis d'un passager infectieux à bord ou encore l'embarquement de kits de protection spécifiques.

De plus, pour garantir la protection des clients et des personnels dans toutes les escales où le Groupe est présent, les directions de la Sûreté d'Air France et de KLM organisent une veille permanente de la situation géopolitique internationale en liaison avec les autorités gouvernementales. Ces équipes dédiées ont pour mission d'assurer la continuité du service et, si nécessaire, de mettre en œuvre des mesures de sûreté complémentaires.

## 4.5.5 Protection de la biodiversité

### Mesures prises pour préserver la biodiversité

L'impact du transport aérien sur la biodiversité est lié aux effets du changement climatique induit par les émissions de CO<sub>2</sub> qu'il génère.

Le Programme holistique de conservation des forêts (PHCF) à Madagascar, soutenu par Air France depuis 2008 et co-financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), participe à l'amélioration des conditions de vie des communautés locales et à la protection de la biodiversité malgache. La deuxième phase du projet (2014-17) vise à renforcer les activités de conservation, élargir et améliorer la propagation des activités durables alternatives à la déforestation et obtenir l'un des labels internationaux REDD+.

L'objectif est également d'aboutir à la certification carbone du projet, dont la vente de crédits carbone associée viendra compléter les financements d'une phase III qui permettra de s'inscrire encore davantage dans la durée en termes d'appui aux communautés locales engagées dans la préservation de leur environnement.

KLM contribue également à la lutte contre la déforestation au travers des projets soutenus dans le cadre du programme CO2ZERO au Panama et dans plusieurs pays africains. Au Panama, le projet CO2OL Tropical Mix, certifié « Gold Standard for the Global Goals », transforme des zones de pâturages dégradés en forêts mixtes en plantant principalement des espèces d'arbres locales et des espèces exotiques. En plus des bénéfices environnementaux, comme la protection de la biodiversité et la restauration de l'écosystème, les activités du projet permettent le développement des compétences et la création d'emplois à long terme, générant une source de revenus durable qui améliore les conditions de vie de la population locale. Les projets en Afrique visent notamment à développer l'utilisation de fours de cuisson qui nécessitent moins de bois que les techniques traditionnelles.

L'investissement dans d'autres projets sur la connaissance et la conservation de la biodiversité contribue également à comprendre le dilemme associé aux services écosystémiques comme à la production des biocarburants durables. Si certains types de biocarburant peuvent avoir un impact négatif sur la biodiversité, le groupe Air France-KLM veut garantir l'utilisation de ceux qui ont l'impact le plus faible sur l'approvisionnement en nourriture, la biodiversité et les communautés locales.

HOP! Air France est à l'origine d'un projet innovant et collaboratif visant à étudier et à protéger la biodiversité aéroportuaire. Avec une surface moyenne de couvert végétal de 60 à 70%, un aéroport peut jouer un rôle dans la préservation des prairies, l'habitat naturel le plus menacé d'Europe de l'Ouest. Lancé sous le contrôle d'un Comité scientifique indépendant composé de chercheurs polyvalents (Muséum national d'Histoire naturelle, CNRS, conservatoires), le projet qui est devenu association HOP ! Biodiversité en 2015 regroupe fin 2017 vingt partenaires : Air France, HOP !, Air Corsica, Air Saint-Pierre, le Muséum national d'Histoire naturelle, la Direction générale de l'aviation civile et quatorze aéroports. Tous ont intégré ce projet dans leur politique de développement durable et l'Engagement sur le terrain a été reconnu par le ministère en charge du Développement Durable au titre de la Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB) pour 2016 et 2017. En novembre 2017, l'association a intégré le Comité d'Orientation Scientifique de la Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité.

### Restauration responsable

Air France et KLM servent au total 85 millions de repas et d'encas par an. Compte tenu de la quantité de produits alimentaires nécessaires à leur élaboration, les choix du groupe peuvent avoir un impact sur la biodiversité.



Pour ses achats de restauration, Air France, en partenariat avec son fournisseur Servair, privilégie les produits locaux, de saison et responsables, notamment des produits d'appellation d'origine contrôlée et protégée (AOP/AOC) et des produits issus de l'agriculture biologique. Par exemple, le plateau repas Enfants comporte plusieurs éléments bio.

La politique de restauration responsable de KLM se concentre essentiellement sur la préservation de l'environnement dans les zones de production, mais également sur les droits de l'Homme, les conditions de travail et le bien-être animal. KLM fait le choix, dans la mesure du possible, de produits responsables et de partenaires qui partagent ses valeurs, dans le but de contribuer

à l'ambition mondiale d'atteindre les Objectifs de Développement Durable. La politique de restauration s'applique à tous les vols au départ de l'aéroport de Schiphol, et, lorsque cela est possible, des produits responsables sont inclus dans les prestations à bord des vols au départ d'autres pays. Il est important pour KLM que les ingrédients qui composent les plats, comme le poisson, le chocolat, l'huile de palme et le soja, soient responsables. Dans cet objectif, KLM est membre de la *Round Table on Responsible Soy* (RTRS) et Sustainable Palm Oil (RSPO) et proposent des produits certifiés à bord de ses avions, comme du poisson certifié MSC, des œufs et du poulet certifié « Better life » et du café certifié UTZ.

## 4.6 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DU GROUPE

### 4.6.1 Opérations Aériennes

| Indicateurs environnementaux  |   | Unité               | 2015              | 2016              | Groupe Air France-KLM |        |
|---|---|---------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|--------|
|   |   |                     |                   |                   | 2017                  | 17/16  |
| <b>Consommations</b>  |   |                     |                   |                   |                       |        |
| Consommations de matières premières   | Carburant √                                   | ktonnes             | 8 752             | 8 681             | <b>8 733</b>          | 0,6%   |
| <b>Émissions</b>  |   |                     |                   |                   |                       |        |
| Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1 GHG Protocol)           | Émissions de CO <sub>2</sub> <sup>(3)</sup> √ | ktonnes             | 27 569            | 27 344            | <b>27 506</b>         | 0,6%   |
| Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3 GHG Protocol)         | Émissions de CO <sub>2</sub> <sup>(3)</sup> √ | ktonnes             | N/A               | N/A               | <b>5 239</b>          | N/A    |
| Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation | NO <sub>x</sub> basse altitude (< 3 000 ft)   | ktonnes             | 10,2              | 9,8               | <b>9,8</b>            | 0,0%   |
|   | Émissions de SO <sub>2</sub>                  | ktonnes             | 11,8              | 12,7              | <b>12,5</b>           | -1,5%  |
|   | SO <sub>2</sub> basse altitude (< 3 000 ft)   | ktonnes             | 0,88              | 0,93              | <b>0,90</b>           | -3,2%  |
| Délestages de carburant en vol  | Nombre de délestages                          | Nombre              | ND <sup>(4)</sup> | ND <sup>(4)</sup> | <b>28</b>             | N/A    |
|   | Carburant délesté                             | Tonnes              | ND <sup>(4)</sup> | ND <sup>(4)</sup> | <b>1 146</b>          | N/A    |
| Autres émissions  | HC basse altitude (< 3 000 ft)                | ktonnes             | 0,8               | 0,8               | <b>0,7</b>            | -12,5% |
| <b>Gêne sonore</b>  |   |                     |                   |                   |                       |        |
| Indicateur d'énergie bruit global   |   | 10 <sup>12</sup> kJ | 1,70              | 1,65              | <b>1,64</b>           | -0,6%  |

√ Données vérifiées par KPMG pour 2017 à un niveau d'assurance raisonnable.

(1) Périmètre Groupe Air France : tous les vols sous code commercial AF et A5 opérés par Air France et HOP! et tous les vols sous code commercial TO opérés par Transavia France.

(2) Périmètre Groupe KLM : tous les vols KLM opérés par KLM et KLM Cityhopper, Martinair et Transavia.

(3) Les émissions de CO<sub>2</sub> représentent 98% des GES pour l'aérien (Base carbone au 31/01/2018, [www.bilans-ges.ademe.fr/](http://www.bilans-ges.ademe.fr/)).

(4) Données non disponibles en 2015 et 2016.

| Groupe Air France <sup>(1)</sup> |                   |               |        | Groupe KLM <sup>(2)</sup> |        |               |       |
|----------------------------------|-------------------|---------------|--------|---------------------------|--------|---------------|-------|
| 2015                             | 2016              | 2017          | 17/16  | 2015                      | 2016   | 2017          | 17/16 |
| 4 886                            | 4 883             | <b>4 921</b>  | 0,8%   | 3 866                     | 3 798  | <b>3 812</b>  | 0,4%  |
| 15 392                           | 15 382            | <b>15 500</b> | 0,8%   | 12 177                    | 11 962 | <b>12 006</b> | 0,4%  |
| N/A                              | N/A               | <b>2 952</b>  | N/A    | N/A                       | N/A    | <b>2 287</b>  | N/A   |
| 6,2                              | 6,2               | <b>6,2</b>    | 0,0%   | 4,0                       | 3,6    | <b>3,5</b>    | -2,8% |
| 6,8                              | 6,4               | <b>6,1</b>    | -4,7%  | 5,0                       | 6,3    | <b>6,4</b>    | 1,6%  |
| 0,55                             | 0,51              | <b>0,48</b>   | -5,9%  | 0,33                      | 0,42   | <b>0,42</b>   | 0,0%  |
| ND <sup>(4)</sup>                | ND <sup>(4)</sup> | <b>13</b>     | N/A    | 10                        | 12     | <b>15</b>     | 25,0% |
| ND <sup>(4)</sup>                | ND <sup>(4)</sup> | <b>522</b>    | N/A    | 318                       | 493    | <b>624</b>    | 26,6% |
| 0,6                              | 0,6               | <b>0,5</b>    | -16,7% | 0,2                       | 0,2    | <b>0,2</b>    | -1,5% |
| 1,02                             | 1,00              | <b>1,00</b>   | 0,0%   | 0,67                      | 0,65   | <b>0,64</b>   | -1,5% |

## 4.6.2 Opérations au sol

| Indicateurs environnementaux  |   | Unité          | Groupe Air France-KLM |                   |                         |                   |
|---|---|----------------|-----------------------|-------------------|-------------------------|-------------------|
|   |   |                | 2015                  | 2016              | 2017                    | 17/16             |
| <b>Consommations</b>  |   |                |                       |                   |                         |                   |
| Consommation d'eau  |   | m <sup>3</sup> | 806 038               | 546 622           | <b>549 863</b>          | 0,6%              |
| Consommation d'électricité  |   | MWh            | 366 243               | 297 768           | <b>284 835</b>          | -4,3%             |
| Consommation autres énergies  |   | MWh            | 446 276               | 375 972           | <b>375 336</b>          | -0,2%             |
| <b>Émissions</b>  |   |                |                       |                   |                         |                   |
| Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1 GHG protocol)           | CO <sub>2</sub>                                     | tonnes         | 76 807                | 63 255            | <b>64 458</b>           | 1,9%              |
| Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2 GHG protocol)         | CO <sub>2</sub>                                     | tonnes         |                       |                   | <b>49 097</b>           | N/A               |
| Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3 GHG protocol)         | CO <sub>2</sub>                                     | tonnes         |                       |                   | <b>19 106</b>           | N/A               |
| Émissions de substances contribuant à la pollution photochimique            | Émissions de composés organiques volatiles COV      | tonnes         | 98                    | 78                | <b>72</b>               | -7,7%             |
|   | Émissions de HC                                     | tonnes         | 145                   | 126               | <b>126</b>              | 0,0%              |
| Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation | NO <sub>x</sub>                                     | tonnes         | 622                   | 511               | <b>523</b>              | 2,3%              |
|   | SO <sub>2</sub>                                     | tonnes         | 7,8                   | 6,8               | <b>6,8</b>              | 0,0%              |
| <b>Déchets</b>  |   |                |                       |                   |                         |                   |
| Production de déchets   | Quantité de déchets industriels non dangereux       | tonnes         | 55 259                | 19 896            | <b>21 529</b>           | 8,2%              |
|   | Quantité de déchets industriels dangereux           | tonnes         | 6 291                 | 6 445             | <b>5 699</b>            | -11,6%            |
|   | % de valorisation des déchets industriels dangereux | %              | 58%                   | 69%               | <b>64%</b>              | -5pts             |
| <b>Effluents</b>  |   |                |                       |                   |                         |                   |
| Tableau de conformité des rejets aqueux par rapport à la réglementation     | Composés azotés                                     | %              | 100%                  | ND <sup>(4)</sup> | <b>ND<sup>(4)</sup></b> | ND <sup>(4)</sup> |
|   | Composés phosphorés                                 | %              | 97%                   | ND <sup>(4)</sup> | <b>ND<sup>(4)</sup></b> | ND <sup>(4)</sup> |
|   | Métaux <sup>(3)</sup>                               | %              | 99%                   | ND <sup>(4)</sup> | <b>ND<sup>(4)</sup></b> | ND <sup>(4)</sup> |

(1) Air France et filiales : HOPI, Sodexi, CRMA, BlueLink et Transavia France.

(2) KLM et ses filiales : KLM Cityhopper BV (KLC), KLM Equipment Services (KES), KLM Catering Services (KCS), KLM Health Services (KHS), Cygnific BV, Transavia et Martinair.

(3) Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

(4) Données non disponibles pour le groupe Air France en 2016 et 2017.

|         |                   | Groupe Air France <sup>(1)</sup> |                   |         |         | Groupe KLM <sup>(2)</sup> |        |
|---------|-------------------|----------------------------------|-------------------|---------|---------|---------------------------|--------|
| 2015    | 2016              | 2017                             | 17/16             | 2015    | 2016    | 2017                      | 17/16  |
| 649 494 | 390 629           | <b>388 720</b>                   | -0,5%             | 156 545 | 155 993 | <b>161 143</b>            | 3,3%   |
| 276 265 | 210 721           | <b>202 335</b>                   | -4,0%             | 89 978  | 87 047  | <b>82 501</b>             | -5,2%  |
| 244 557 | 185 560           | <b>188 289</b>                   | 1,5%              | 201 719 | 193 412 | <b>187 047</b>            | -3,3%  |
|         |                   |                                  |                   |         |         |                           |        |
| 33 466  | 21 679            | <b>22 822</b>                    | 5,3%              | 43 341  | 41 576  | <b>41 636</b>             | 0,1%   |
|         |                   | <b>20 600</b>                    | N/A               |         |         | <b>28 497</b>             | N/A    |
|         |                   | <b>7 929</b>                     | N/A               |         |         | <b>11 177</b>             | N/A    |
| 52      | 42                | <b>49</b>                        | 16,7%             | 46      | 36      | <b>23</b>                 | -36,1% |
| 91      | 75                | <b>78</b>                        | 4,0%              | 54      | 51      | <b>48</b>                 | -5,9%  |
| 426     | 321               | <b>339</b>                       | 5,6%              | 196     | 190     | <b>184</b>                | -3,2%  |
| 4,8     | 3,1               | <b>2,9</b>                       | -6,5%             | 3,0     | 3,7     | <b>3,9</b>                | 5,4%   |
|         |                   |                                  |                   |         |         |                           |        |
| 38 604  | 4 025             | <b>5 686</b>                     | 41,3%             | 16 655  | 15 871  | <b>15 843</b>             | -0,2%  |
| 4 730   | 3 985             | <b>3 744</b>                     | -6,0%             | 1 561   | 2 459   | <b>1 955</b>              | -20,5% |
| 51%     | 56%               | <b>50%</b>                       | -6pts             | 79%     | 90%     | <b>90%</b>                | Opt    |
|         |                   |                                  |                   |         |         |                           |        |
| 100%    | ND <sup>(4)</sup> | <b>ND <sup>(4)</sup></b>         | ND <sup>(4)</sup> | 100%    | 100%    | <b>100%</b>               | Opt    |
| 95%     | ND <sup>(4)</sup> | <b>ND <sup>(4)</sup></b>         | ND <sup>(4)</sup> | 100%    | 100%    | <b>100%</b>               | Opt    |
| 99%     | ND <sup>(4)</sup> | <b>ND <sup>(4)</sup></b>         | ND <sup>(4)</sup> | 98%     | 100%    | <b>100%</b>               | Opt    |

## 4.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Les indicateurs environnementaux du Groupe ont été définis en 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (*Disclosure Committee*) d'Air France-KLM et ont été validés par le collège des Commissaires aux comptes afin de répondre aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Économiques, du 15 mai 2001) et du Prospectus Européen (CE 809/2004).

Depuis 2013, et en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, il appartient à notre Organisme Tiers Indépendant :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE)<sup>(1)</sup>.

De plus, les données relatives aux indicateurs « Consommation de carburant » et « émissions de CO<sub>2</sub> » liées aux Opérations Aériennes sont vérifiées avec le plus haut niveau d'assurance, assurance raisonnable (indiqué par le symbole √) depuis 2007-08.

### 4.7.1 Périmètre couvert et périmètre N-1

Pour les activités aériennes, le périmètre de consolidation du reporting environnemental couvre :

- tous les vols sous code commercial AF et A5 opérés par Air France et HOP! Ainsi que les vols sous code commercial TO opérés par Transavia ;
- tous les vols sous code commercial KLM opérés par KLM et ses filiales KLM Cityhopper BV (KLC), Martinair et Transavia.

Pour les activités au sol, le périmètre de consolidation du reporting environnemental a changé car Servair (Activité *Catering*) a été vendue en 2016. Le périmètre actuel couvre près de 100% des sites en France et aux Pays-Bas (certaines très petites filiales étant exclues). Les escales situées à l'étranger ne sont pas prises en compte (partiellement pour les DOM).

- les filiales d'Air France consolidées sont HOP!, CRMA, Sodexi, BlueLink et Transavia France.

De plus, pour Air France, les indicateurs des escales françaises ne sont pas reportés lorsque les aéroports ne fournissent pas le détail des charges. La contribution des escales concernées est cependant marginale comparée aux données publiées.

- les filiales de KLM consolidées sont KLC, KES (KLM Equipment Services), KCS (KLM *Catering Services*), KHS (KLM Health Services), Transavia, Martinair et EPCOR (pour une partie des indicateurs).

### 4.7.2 Outils de reporting

Les indicateurs environnementaux sont collectés au niveau local via deux outils de reporting, Osyris (progiciel d'Enablon) pour Air France et CaeSaR pour KLM, respectivement disponibles dans chaque filiale d'Air France et de KLM.

Pour fiabiliser le reporting, des définitions de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil sont accessibles aux contributeurs. Des tests de cohérence ont également été mis en place.

La consolidation des données du groupe Air France-KLM est effectuée par la direction Développement durable d'Air France.

### 4.7.3 Précisions et méthodologie, commentaires sur les évolutions

Au niveau du groupe Air France-KLM, les exigences réglementaires, les principes de reporting et de consolidation sont décrits dans un document intitulé *Instruction Memo Environnement*, mis à jour annuellement. Les modalités de collecte, les méthodologies de calcul et de consolidation des données sont définies dans des procédures spécifiques à Air France et à KLM, et harmonisées dans la mesure du possible.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration, des précisions méthodologiques sont apportées sur certains indicateurs, notamment dans leurs définitions. Lorsque ces modifications ont un impact significatif sur les données, la comparaison entre les données des années précédentes et les données relatives à cet exercice n'est pas pertinente.

À défaut de données disponibles, la valeur reportée pour l'année N est estimée sur la base de la valeur reportée pour l'année précédente N-1.

La période de reporting des données environnementales du Groupe est basée sur une année glissante du 1<sup>er</sup> octobre N-1 jusqu'au 30 septembre N.

(1) Les travaux d'examen ont été menés conformément à la norme internationale d'audit ISAE 3000 (*International Standard for Assurance Engagements*), spécifique à la vérification des données extra-financières.

## 4.7.4 Opérations aériennes

### Émissions de CO<sub>2</sub>

À compter de 2017, les émissions de CO<sub>2</sub> du *GreenHouse Gas Protocol* directes et indirectes sont publiées. Les émissions indirectes sont uniquement les émissions du scope 3 pour les opérations aériennes (émissions amont du kérosène). Les émissions de CO<sub>2</sub> correspondent à 98% de l'ensemble des gaz à effet de serre émis lors de la combustion du kérosène selon l'ADEME.

#### Émissions de CO<sub>2</sub> du *GreenHouse Gas Protocol* scope 1 (émissions directes)

Pour le groupe Air France-KLM, les émissions de CO<sub>2</sub> sont stables entre 2016 et 2017, comme l'activité du Groupe.

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 CO<sub>2</sub> du *GreenHouse Gas Protocol* scope 3 (émissions indirectes)

Elles représentent la production, le transport et la distribution du kérosène. D'après la Base Carbone en 2017 ([www.bilans-ges.ademe.fr/](http://www.bilans-ges.ademe.fr/)). Les émissions indirectes correspondent à 16% des émissions totales directes et indirectes.

### Émissions de SO<sub>2</sub> globales et SO<sub>2</sub> basse altitude (LTO)

Remarque : Les dénominations « basse altitude » et « LTO » pour cycle *Landing-TakeOff* sont équivalentes.

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 ses filiales, et par Air France et ses filiales.

Les différences observées entre 2016 et 2017 proviennent principalement des variations du taux de soufre contenu dans le kérosène.

### 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 3 000 pieds) est commune à Air France et KLM. Elle se base sur le cycle LTO (*Landing-TakeOff*) et sur les données moteurs communiquées par l'OACI<sup>(1)</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 que les temps de roulage réels n'étant pas disponibles pour Transavia France, les valeurs standards de l'OACI ont été utilisées pour cette filiale.

### Délestages de carburant

Il s'agit d'opérations exceptionnelles (moins de un vol sur 10 000 par an) de délestage en vol d'une certaine quantité de carburant afin d'éviter un atterrissage en surcharge de l'avion, lorsqu'un demi-tour en vol s'impose. Chaque opération est effectuée en coordination étroite avec le contrôle aérien dans des conditions strictes de lieu géographique (évitant les zones urbanisées) et d'altitude (en général égale ou supérieure à 2 000 mètres).

### 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>(2)</sup>. Les vols concernés sont les vols sous code commercial AF ou KLM opérés, franchisés et affrétés *code-share* exceptés

L'évolution de l'énergie sonore et du trafic est déterminée en ramenant l'Énergie bruit global calculée pour l'année civile à la valeur de l'an 2000.

Pour le groupe AF-KLM, la baisse de l'énergie bruit entre 2016 et 2017 s'explique par le renouvellement de la flotte.

## 4.7.5 Opérations au sol

### Consommation d'eau

La consommation d'eau est prise en compte pour toutes les activités au sol. La consommation d'eau à bord des avions n'est pas incluse.

### Consommation d'électricité

Pour le groupe Air France, la baisse de la consommation est due au changement de facturation d'ADP pour le trieur bagages de CDG (passage à la facturation au forfait).

### Consommation Autres Énergies

L'indicateur inclut les sources d'énergies suivantes :

- gaz naturel pour le chauffage des bâtiments, des ateliers de peinture avion à la Maintenance et la cuisine (en particulier l'activité *catering*). La conversion de la quantité de gaz consommée en énergie est effectuée en prenant en compte les caractéristiques du gaz spécifiques à la France et aux Pays-Bas ;
- eau surchauffée et eau glacée pour le confort climatique. Pour Air France, ces consommations sont fournies par ADP (Aéroports de Paris) pour les sites d'Orly et de Roissy. Les installations de KLM ne consomment pas ces types d'énergie ;
- kérosène (*Jet fuel A1*) pour le Banc d'Essais Réacteurs ;
- GNR (Gazole Non Routier) pour une partie des engins de piste d'Air France ;
- essence et gazole pour les véhicules d'Air France ainsi que les engins de piste d'Air France et de KLM.

(1) Organisation Internationale de l'Aviation Civile.

(2) Direction générale de l'Aviation Civile.

## Émissions des opérations au sol (CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub> et NO<sub>x</sub>)

Comme pour les Opérations aériennes, les émissions de CO<sub>2</sub> calculées sont celles du *GreenHouse Gas Protocol* scope 1 pour les émissions directes (combustion de gaz naturel, confort climatique et carburant utilisé pour le Banc d'Essai Réacteur et les engins de pistes). Pour les émissions indirectes, elles sont celles du *GreenHouse Gas Protocol* scope 2 (émissions indirectes liées à la production de l'électricité, eau surchauffée et eau glacée liées au confort climatique) et du *GreenHouse Gas Protocol* scope 3 (émissions indirectes liées à l'amont de l'ensemble des énergies).

Les émissions de CO<sub>2</sub>, SO<sub>2</sub> et NO<sub>x</sub> et leurs évolutions sont liées aux consommations d'énergies listées ci-dessus.

Malgré une baisse du carburant pour les véhicules et engins de piste (*Ground Service Equipment*) pour KLM, le total des émissions de CO<sub>2</sub> reste stable. Cela s'explique par des raisons climatiques ainsi que par une augmentation du nombre de tests moteurs.

Pour le groupe Air France-KLM, les variations des émissions de SO<sub>2</sub> s'expliquent surtout par la variabilité du taux de soufre dans le kérosène pour le banc d'essais moteur d'une année sur l'autre. Pour Air France les émissions de NO<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.

Les émissions de NO<sub>x</sub> sont en hausse pour le groupe Air France. La hausse est due à une meilleure couverture du périmètre dans les escales en France.

Leur calcul est basé sur les normes européennes EURO 1 à 6 pour les véhicules légers et les poids lourds, et Stage I à IV pour les moteurs diesel (Directive européenne 97/68/EC *for non-road mobile machinery*) fixant les émissions limites en fonction des puissances.

Pour KLM, les émissions de NO<sub>x</sub> des véhicules et engins de piste, ainsi que les installations fonctionnant au gaz sont déterminées par des mesures directes, des données constructeur ou des bases de données externes. La baisse des émissions de NO<sub>x</sub> est due à de nouvelles installations et matériel de piste plus performants.

## Émissions de COV (composés organiques volatils)

Les émissions de COV sont calculées sur la base des émissions directes des solvants contenus dans les produits utilisés ; les COV contenus dans les déchets évacués sont retranchés.

## Émissions de HC

Les émissions hydrocarbonées (HC) incluent les émissions du Banc d'Essais Réacteurs, des véhicules et engins de piste et de l'avitaillement des avions.

## Déchets non dangereux

La hausse de près de 40% de la quantité de déchets pour le groupe Air France s'explique par l'extension du périmètre aux déchets de propriété Air France issus des vols (produit vol) et à un meilleur *reporting* en 2017.

Il n'y a pas eu de déchets issus de la démolition en 2017.

Bien que KLM continue à réduire la production des déchets, le périmètre du *reporting* a été étendu et des déchets provenant de filiales ont été inclus en 2017. En conséquence le volume de déchets non-dangereux est resté stable en 2017.

## Déchets industriels dangereux

Lorsque la quantité de déchets dangereux n'a pas été communiquée par les prestataires à la fin de la campagne de *reporting*, c'est la quantité mentionnée sur le bordereau en sortie de site qui est prise en compte. Cependant, cette quantité est estimée comme marginale.

Les filières de valorisation prises en compte sont celles de la réglementation européenne.

La baisse pour le groupe KLM est due à une forte réduction des activités de maintenance de KLM Cityhopper.

## Effluents

Les législations française et néerlandaise imposent que les différents sites soient en conformité avec les exigences réglementaires en matière d'effluents. Chaque site concerné est soumis à des exigences des autorités et se voit fixer des limites de rejets aqueux à ne pas dépasser, ainsi que des fréquences de contrôle.

Les données reportées sont le nombre de dépassements des seuils réglementaires par rapport au nombre de mesures pour chaque type d'effluents.

Les indicateurs ne sont pas disponibles pour le groupe Air France en 2017.



## 4.8 SUIVI DE LA LOI 2017-399 DITE LOI SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE

Le groupe Air France-KLM est soumis aux nouvelles obligations introduites par la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Le Groupe a lancé différentes actions afin de consolider un plan de vigilance répondant aux exigences légales, étant entendu que le Groupe disposait déjà de processus permettant de répondre directement ou indirectement aux exigences de la nouvelle loi. Notamment, le Groupe s'est assuré de bénéficier, de la manière la plus efficace, de la contribution de ses différents experts ayant mis en œuvre des processus de contrôle dans les domaines devant être couverts par le plan de vigilance.

### 4.8.1 Mesures mises en œuvre et procédures d'évaluation régulière des risques

#### Identification et évaluation des risques

L'identification et l'évaluation des différents risques relatifs au devoir de vigilance s'appuient sur le processus global de gestion des risques du groupe Air France-KLM (*se reporter vers le chapitre 3 « Risques et gestion des risques »*).

Le dispositif global de maîtrise de la sous-traitance du groupe Air France-KLM s'applique à l'ensemble des domaines de risque. Il se traduit par la tenue de revues de contrats, un suivi de conformité et la réalisation d'actes de surveillance tels que les audits, les inspections ou les contrôles, effectués parfois chez les sous-traitants eux-mêmes.

#### La sécurité des vols, une exigence

En matière de Sécurité Des Vols plus particulièrement, 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. Chaque compagnie met en œuvre son Système de Gestion de la Sécurité, totalement intégré à l'organisation, aux processus et à la culture de l'entreprise (*se reporter vers le chapitre 3 « Risques et gestion des risques »*).

#### Le devoir de vigilance : une approche multirisque

La maîtrise des risques visés est au cœur du pilotage des activités des métiers du groupe Air France-KLM, dans une logique de prévention, de gestion homogène *via* des méthodes et outils communs.

#### Un groupe éthique

##### Droits fondamentaux

La politique d'Air France-KLM s'inscrit dans le respect des droits fondamentaux tels que définis par les grands principes internationaux : la déclaration universelle des droits de l'Homme, la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail et les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

Air France-KLM adhère depuis 2003 au Global Compact des Nations unies et s'engage à respecter ses dix principes relatifs aux droits de l'Homme, aux droits du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Cet engagement est renouvelé chaque année par le Président-directeur général.

Le Groupe définit ses engagements dans sa Déclaration de responsabilité sociale, dans sa charte sociale et éthique et dans son Plan Climat. De par son organisation, le Groupe laisse à ses filiales la responsabilité de respecter et de promouvoir localement le contenu de ces engagements, dans le respect des dispositions et législations nationales propres à chaque pays.

Dans sa Déclaration de responsabilité sociale, le Groupe s'engage à respecter scrupuleusement les Droits de l'Homme, à s'opposer à toutes formes de travail des enfants ou du travail forcé, à appliquer les lois et à demander à ses prestataires et fournisseurs le respect de ces principes. La charte sociale et éthique affirme l'engagement du Groupe en faveur d'un climat de confiance et de respect mutuel parmi les personnels, et d'un environnement de travail sûr. Le Groupe s'engage à respecter les législations sociales communautaires et nationales et les conventions collectives de chaque pays, et à respecter l'exercice du droit syndical dans chacun des pays concernés (*se reporter vers les paragraphes 4.1 et 4.4*).

##### L'individu au cœur des préoccupations

La préservation de la santé et de la sécurité au travail est un enjeu humain auquel le Groupe répond par la prévention des risques professionnels et le développement de la qualité de vie au travail (*se reporter vers le paragraphe 4.1.3 « Santé et sécurité au travail »*).

Le Groupe doit garantir à ses clients et à son personnel navigant des prestations de restauration saines. Le Groupe a mis en place une démarche Hygiène et Sécurité alimentaire pour répondre aux exigences réglementaires liées à la fabrication et la fourniture des denrées.

##### Les enjeux environnementaux

Les Systèmes de Management Environnementaux (SME) d'Air France et de KLM sont certifiés ISO 14001. Des audits internes et externes permettent de contrôler la mise en œuvre effective du SME (*se reporter vers le paragraphe 4.5 « Informations environnementales »*).

### 4.8.2 Relations durables avec les fournisseurs et sous-traitants

Dans sa relation avec les sous-traitants et fournisseurs, Air France-KLM veille à ce que les principes et droits sociaux fondamentaux et la protection de l'environnement soient effectivement respectés partout dans le monde. À cet effet, la fonction Achats d'Air France-KLM dispense des formations de sensibilisation sur ces risques auprès de ses acheteurs.

La cartographie de risques existe avec, pour chaque segment ou domaine d'achats, une évaluation des risques environnementaux, sociaux et éthiques. Le risque est également évalué par pays. Un processus de sélection de fournisseurs a été mis en place pour répondre aux exigences du devoir de vigilance.

La signature de la Charte de Développement Durable est obligatoire et annexée à tous les nouveaux contrats ou renouvellement de contrat ; à défaut, le questionnaire Air France-KLM signé, ou un engagement équivalent couvrant quatre domaines sont acceptés : environnement, social, éthique et supply chain.

Sur les segments plus exposés aux risques, il est demandé au fournisseur de fournir une évaluation de ses pratiques RSE, effectuée par un organisme spécialisé ou équivalent. Indépendamment du niveau de risque, tous les fournisseurs sont encouragés à réaliser une évaluation des pratiques RSE. Les fournisseurs n'ayant pas atteint un niveau acceptable devront mettre en place un plan d'actions correctives. Des audits contradictoires in situ peuvent aussi être déclenchés (*se reporter vers le paragraphe 4.4.5*).

### 4.8.3 Écoute des parties prenantes

En 2017, Air France-KLM a réalisé une analyse de matérialité de ses principaux enjeux en interrogeant un panel représentatif de ses parties prenantes. Pour chaque enjeu, les parties prenantes ont noté le niveau de priorité que le Groupe devrait y accorder et leur perception du niveau de performance actuel du Groupe. Cette analyse a permis d'identifier les enjeux considérés comme prioritaires à la fois au regard de la stratégie et selon les attentes des parties prenantes.

Plusieurs dispositifs permettent au Groupe d'évaluer régulièrement la perception de ses parties prenantes et d'appréhender les risques qui leur sont associés (baromètres internes, enquêtes de satisfaction clients, évaluation de la performance RSE des fournisseurs, recommandations des agences de notation extra-financière, avis et remarques recueillis sur les réseaux sociaux...). Le Groupe propose aussi des canaux d'écoute permettant aux parties prenantes (notamment les salariés, les clients ou les riverains des aéroports) d'exprimer leurs motifs d'insatisfaction.

### 4.8.4 Dispositif d'alerte professionnelle

Le groupe Air France-KLM réactualise le périmètre de ses dispositifs d'alerte internes afin de permettre aux salariés de révéler des faits survenant dans les domaines de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (*se reporter vers le paragraphe 3.4.2*).

## 4.9 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES

La présente table de correspondance reprend les rubriques prévues par le Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, et renvoie aux sections du document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

| Section Grenelle II – Décret du 24 avril 2012                                | Indicateurs GRI4    | Critères « Advanced level » du Pacte Mondial |
|--|---------------------|--|
| <b>PRINCIPES GÉNÉRAUX DE REPORTING</b>                                       |                     |  |
| 4., 4.3.1 Périmètre  | G4-17; 20; 23       |  |
| 4.7.1 « Comply or explain »  | Principe            |  |
| 4.3, 4.7   |                     |  |
| 4.2, 4.6 Comparabilité des donnés  | G4-22; 23           | Critères 1 et 2                              |
| 4.8 Renvoie à de grands référentiels   | G4-32               |  |
| 4.9 Attestation  | G4-33               |  |
| Vérification par un tiers indépendant  | G4-33               |  |
| <b>INFORMATIONS SOCIALES</b>   |                     |  |
| <b>Emploi</b>  |                     |  |
| 4.1 Effectif total et répartition des salariés                               | G4-9; 10; LA1; LA12 |  |
| 4.2.1  |                     |  |
| 4.1.1 Embauches et les licenciements   | LA1; EC6            | Critères 3 à 8                               |
| 4.1.1 Rémunérations et leur évolution  | G4-51; 52; EC1      |  |
| 4.2.1  |                     |  |
| <b>Organisation du travail</b>   |                     |  |
| 4.1.1 Organisation du temps de travail                                       | LA                  |  |
| 4.1.1 Absentéisme  | LA6                 | Critères 3 à 8                               |
| 4.2.2  |                     |  |
| <b>Relations sociales</b>  |                     |  |
| 4.1.1 Organisation du dialogue social  | LA4                 |  |
| 4.1.1 Bilan des accords collectifs   |                     | Critères 3 à 8                               |
| 4.2.2  |                     |  |
| <b>Santé et sécurité</b>   |                     |  |
| 4.1.3 Conditions de santé et de sécurité au travail                          | LA5 à LA8           |  |
| 4.1.3 Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail | LA8                 | Critères 3 à 8                               |
| 4.1.3 Accidents du travail et maladies professionnelles                      | LA6; LA7            |  |
| 4.2.2  |                     |  |
| <b>Formation</b>   |                     |  |
| 4.1.2 Politiques de formation  | LA10                |  |
| 4.1.2 Nombre total d'heures de formation                                     | LA9                 | Critères 3 à 8                               |
| 4.2.2  |                     |  |

### Égalité de traitement

|                |  |           |                |
|----------------|--|-----------|----------------|
| 4.1.4          | Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes | LA12      |                |
| 4.1.4<br>4.2.2 | Mesures pour l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées    | LA12      | Critères 3 à 8 |
| 4.1.4          | Politique de lutte contre les discriminations                        | LA12; HR3 |                |

### Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT

|                |   |          |                |
|----------------|---|----------|----------------|
| 4.1.4<br>4.2.2 | Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective | LA4; HR4 |                |
| 4.1.4          | Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession      | HR3      | Critères 3 à 8 |
| 4.1.4          | Élimination du travail forcé ou obligatoire                               | HR6      |                |
| 4.1.4          | Abolition effective du travail des enfants                                | HR5      |                |

### INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

#### Politique générale en matière environnementale

|       |   |      |                 |
|-------|---|------|-----------------|
| 4.5.1 | Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales |      |                 |
| 4.5.1 | Formation et information des salariés pour la protection de l'environnement       |      | Critères 9 à 11 |
| 4.5.1 | Moyens pour prévenir les risques environnementaux et pollutions                   | EN31 |                 |
| 4.5.1 | Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement       |      |                 |

#### Pollution

|                |  |                        |                 |
|----------------|--|------------------------|-----------------|
| 4.5.2<br>4.6.1 | Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement | EN20; EN21; EN22, EN24 | Critères 9 à 11 |
| 4.5.2          | Prise en compte des nuisances sonores  |                        |                 |

#### Économie circulaire

|                         |   |               |                 |
|-------------------------|---|---------------|-----------------|
| 4.5.3<br>4.6.2          | Prévention et gestion des déchets   | EN23; EN25    |                 |
| 4.5.3                   | Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire   |               |                 |
| 4.5.3<br>4.6.2          | Consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales                                      | EN8; EN9      |                 |
| 4.5.3<br>4.6.1<br>4.6.2 | Consommation de matières premières et mesures pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation                           | EN1; EN27     | Critères 9 à 11 |
| 4.5.3<br>4.6.2          | Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables | EN3; EN6; EN7 |                 |
| 4.5.3                   | Utilisation des sols  |               |                 |

#### Changement climatique

|                         |  |             |                 |
|-------------------------|--|-------------|-----------------|
| 4.5.4<br>4.6.1<br>4.6.2 | Rejets de gaz à effet de serre                       | EN15 à EN19 | Critères 9 à 11 |
| 4.5.4                   | Adaptation aux conséquences du changement climatique |             |                 |

#### Protection de la biodiversité

|       |   |      |                 |
|-------|---|------|-----------------|
| 4.5.5 | Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité | EN12 | Critères 9 à 11 |
|-------|---|------|-----------------|

**INFORMATIONS RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**
**Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société**

|       |  |               |                        |
|-------|--|---------------|------------------------|
| 4.4.4 | Sur l'emploi et le développement régional<br>Sur les populations riveraines ou locales | EC8; EC9; SO1 | Critères 16 à 18 et 21 |
|-------|--|---------------|------------------------|

**Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société**

|       |  |                   |                       |
|-------|--|-------------------|-----------------------|
| 4.4.1 | Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations | G4-24 à 27; G4-37 | Critères 2 et 16 à 18 |
| 4.4.4 |  |                   |                       |
| 4.4.1 | Actions de partenariat ou de mécénat                       | EC1; EC7          |                       |
| 4.4.4 |  |                   |                       |

**Sous-traitance et fournisseurs**

|       |  |   |                 |
|-------|--|---|-----------------|
| 4.4.5 | Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux   | EC9; EN33; G4-LA14; HR4; HR7; HR9         | Critères 2 à 11 |
| 4.4.5 | Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale | EC9; EN32; EN33; LA14; HR4; HR7; HR9; SO9 |                 |

**Loyauté des pratiques**

|       |  |                 |                  |
|-------|--|-----------------|------------------|
| 4.4.2 | Actions engagées pour prévenir la corruption                             | G4-56 à 58; SO4 | Critères 12 à 14 |
| 4.4.2 | Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs | EN27; PR1       |                  |
| 4.4.2 | Autres actions en faveur des droits de l'homme                           | G4-HR           | Critères 3 à 5   |

## 4.10 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la Société Air France-KLM SA, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049<sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017 présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

### — Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande auprès de la Direction Environnement et Développement Durable.

### — Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

### — Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la Société et en dehors du champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées<sup>(2)</sup> par la Société et identifiées par le signe √ dans le chapitre 4 « Données sociales,

sociétales et environnementales » du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels (Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre septembre 2017 et février 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ dix semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(3)</sup>.

## 1. Attestation de présence des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) Consommation de carburant des opérations aériennes et émissions de CO<sub>2</sub> associées.

(3) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans le chapitre 4 « Données sociales, sociétales et environnementales » du rapport de gestion.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes listées dans le tableau ci-après :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>(1)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 84% des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social et entre 48% et 99% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques<sup>(2)</sup> du volet environnemental.

(1) **Environnement** : Air France en France et KLM Schiphol **pour les activités au sol**.  
Air France, HOP!, KLM et KLC **pour les opérations aériennes**.  
**Social** : Air France en France, HOP!, KLM et Cygnific aux Pays-Bas.

(2) Voir tableau des indicateurs environnementaux de ce présent rapport.

## Informations quantitatives

| Social  | Niveau d'assurance |
|---|--------------------|
| Effectifs totaux au 31/12 et répartition par âge et par zone géographique |                    |
| Part de femmes au 31/12   |                    |
| Embauches en CDI et CDD   |                    |
| Nombre de licenciements (y compris économiques)                           |                    |
| Taux d'absentéisme pour maladie et accident du travail                    |                    |
| Nombre d'accidents du travail   | Modérée            |
| Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt                     |                    |
| Taux de gravité des accidents du travail                                  |                    |
| Nombre d'heures de formation par salarié                                  |                    |
| Nombre de salariés en situation de handicap                               |                    |
| Nombre d'accords collectifs signés dans l'année                           |                    |
| Environnemental   | Niveau d'assurance |
| <b>Indicateurs environnementaux relatifs aux activités aériennes</b>      |                    |
| Consommations de carburant et émissions de CO <sub>2</sub>                | Raisnable          |
| Indicateur d'énergie bruit global   |                    |
| Émissions de NO <sub>x</sub> et SO <sub>2</sub> basse altitude            | Modérée            |
| <b>Indicateurs environnementaux relatifs aux opérations au sol</b>        |                    |
| Consommation d'eau  |                    |
| Consommation d'électricité  |                    |
| Consommation d'autres énergies  |                    |
| Quantité totale de déchets industriels non dangereux                      |                    |
| Quantité totale de déchets industriels dangereux                          | Modérée            |
| Pourcentage de déchets industriels dangereux valorisés                    |                    |
| Émissions de Composés Organiques Volatiles                                |                    |
| Émissions de CO <sub>2</sub> , SO <sub>2</sub> et NO <sub>x</sub>         |                    |



## Informations qualitatives

|                 |   |
|-----------------|---|
| Social          | L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci<br>Les conditions de santé et de sécurité au travail<br>Les politiques mises en œuvre en matière de formation<br>Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes  |
| Environnemental | L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement<br>Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions<br>La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité<br>Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets<br>La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables |
| Sociétal        | Les actions engagées pour prévenir la corruption<br>Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs<br>Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement régional   |

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

**Conclusion**

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

### 3. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE

**Nature et étendue des travaux**

Concernant les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe ✓, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les Informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 92% des informations environnementales identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe ✓.

**Conclusion**

À notre avis, les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 13 février 2018

**KPMG SA**

Jean-Paul Vellutini  
Associé

Éric Jacquet  
Associé

Philippe Arnaud  
Associé

Sustainability Services



Cette page est laissée en blanc volontairement.

# 5

## RAPPORT FINANCIER

|             |  |            |
|-------------|--|------------|
| <b>5.1</b>  | <b>Investissements et financements</b>   | <b>186</b> |
| 5.1.1       | Investissements  | 186        |
| 5.1.2       | Financements   | 187        |
| 5.1.3       | Structure de la dette et profil de remboursement   | 187        |
| <b>5.2</b>  | <b>Propriétés immobilières et équipements</b>  | <b>188</b> |
| 5.2.1       | Immobilisations corporelles du groupe Air France-KLM   | 188        |
| 5.2.2       | Terrains et constructions du groupe Air France-KLM   | 188        |
| 5.2.3       | Immobilisation en cours  | 189        |
| <b>5.3</b>  | <b>Commentaires sur les comptes</b>  | <b>190</b> |
| 5.3.1       | Résultats consolidés au 31 décembre 2017   | 190        |
| 5.3.2       | Investissements et financements du Groupe  | 194        |
| 5.3.3       | Résultats sociaux de la société Air France-KLM   | 194        |
| 5.3.4       | Capitaux propres au 31 décembre 2017   | 194        |
| <b>5.4</b>  | <b>Indicateurs financiers</b>  | <b>195</b> |
| <b>5.5</b>  | <b>États financiers consolidés</b>   | <b>200</b> |
| 5.5.1       | Compte de résultat consolidé   | 200        |
| 5.5.2       | État du résultat global consolidé  | 201        |
| 5.5.3       | Bilan consolidé  | 202        |
| 5.5.4       | Variation des capitaux propres consolidés  | 204        |
| 5.5.5       | Tableau des flux de trésorerie consolidé   | 205        |
| <b>5.6</b>  | <b>Notes aux états financiers consolidés</b>   | <b>207</b> |
| <b>5.7</b>  | <b>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>                             | <b>287</b> |
| <b>5.8</b>  | <b>Comptes sociaux</b>   | <b>293</b> |
| 5.8.1       | Compte de résultat et bilan  | 293        |
| 5.8.2       | Annexe   | 295        |
| <b>5.9</b>  | <b>Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices</b>                                | <b>306</b> |
| <b>5.10</b> | <b>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>                                | <b>307</b> |
| <b>5.11</b> | <b>Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b> | <b>310</b> |

## 5.1 INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENTS

Au cours de l'exercice 2017, les investissements corporels et incorporels du groupe Air France-KLM se sont élevés à 2 312 millions d'euros. Les 110 millions d'euros de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles comprennent notamment 12 millions d'euros de recettes d'opérations de *sale & lease-back* (40 millions d'euros en 2016). Dans le cadre de ses différents plans d'économie, le Groupe a appliqué un strict contrôle des investissements avant opérations de *sale & lease-back* : ils se sont ainsi élevés à 2 214 millions d'euros, en hausse de 266 millions d'euros par rapport à 2016. Le flux net de trésorerie provenant de l'exploitation (activités poursuivies) s'élevant à 2 898 millions d'euros, le Groupe a généré un *cash-flow* libre d'exploitation positif de 696 millions.

Au 31 décembre 2017, la trésorerie du Groupe s'élève à 5,39 milliards d'euros, dont 73 millions d'euros de valeurs de placement immobilisées ayant une maturité supérieure à trois mois, 269 millions d'euros nantis et 379 millions d'euros de dépôts en obligations. En outre, le Groupe dispose de lignes de crédit à hauteur de 1,8 milliard d'euros souscrites par Air France, KLM et Air France-KLM entièrement disponibles au 31 décembre 2017 (voir également *Section 3 - Risques de liquidité, page 125*).

La dette nette s'établit à 1,66 milliards d'euros (3,65 milliards d'euros au 31 décembre 2016). Le détail du calcul de la dette nette se trouve à la *Note 33 des États financiers page 265*.

### 5.1.1 Investissements

(en millions d'euros)

|  | 2017           | 2016         |
|--|----------------|--------------|
| Investissements incorporels  | (248)          | (210)        |
| Investissements aéronautiques  | (1 840)        | (1 711)      |
| Autres investissements corporels   | (224)          | (151)        |
| Prise de contrôle de filiales et participations  | (9)            | (18)         |
| Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées (dont Amadeus) | 8              | 364          |
| Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles                                     | 110            | 213          |
| Dividendes reçus   | 9              | 7            |
| Diminution (augmentation) nette des placements entre trois mois et un an                   | (262)          | 791          |
| Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements des activités non poursuivies  | -              | (12)         |
| <b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements</b>                         | <b>(2 456)</b> | <b>(727)</b> |

Les investissements corporels et incorporels se sont élevés à 2 312 millions d'euros sur l'année 2017 (2 072 millions d'euros sur 2016) dont 1 840 millions d'euros d'investissements aéronautiques. Les investissements incorporels, d'un montant de 248 millions d'euros, sont des achats de logiciels informatiques et la capitalisation des développements informatiques. Les autres investissements corporels incluent principalement les achats d'équipements industriels pour les opérations aériennes, la maintenance et l'informatique.

Le produit des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à 110 millions d'euros (213 millions d'euros en 2016) dont 55 millions d'euros de cessions aéronautiques (91 millions en 2016), 12 millions d'euros de recettes d'opérations de *sale & lease-back* (40 millions d'euros en 2016).

Au total, en incluant les investissements et cessions financiers, les dividendes et les activités non poursuivies, le flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements s'est élevé à 2 456 millions d'euros en 2017.

## 5.1.2 Financements

(en millions d'euros)

|  | 2017       | 2016         |
|--|------------|--------------|
| Augmentation de capital  | 747        | -            |
| Vente de participation sans modification du contrôle                                   | -          | 15           |
| Émissions de nouveaux emprunts   | 742        | 1 331        |
| Remboursements d'emprunts  | (332)      | (1 430)      |
| Remboursements de dettes de location-financement                                       | (711)      | (481)        |
| Nouveaux prêts   | (137)      | (129)        |
| Remboursement de prêts   | 54         | 43           |
| Dividendes et coupons sur dettes subordonnées distribués                               | (38)       | (38)         |
| Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement des activités non poursuivies | -          | 22           |
| <b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>                        | <b>325</b> | <b>(667)</b> |

Le 3 octobre 2017, Air France-KLM a annoncé la réalisation des augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et à Delta Air Lines, Inc. qui avaient été approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires le 4 septembre 2017. Ces augmentations de capital se sont élevées à 747 millions d'euros.

Hors papier commercial, les financements mis en place en 2017 ont principalement porté sur des financements d'actifs portant sur 17 avions.

Parallèlement, le Groupe a remboursé 332 millions d'euros d'emprunts (1 430 millions d'euros en 2016) et 711 millions d'euros de dettes résultant de contrats de location-financement (481 millions d'euros en 2016).

## 5.1.3 Structure de la dette et profil de remboursement

### Structure de la dette

Les dettes financières brutes du Groupe s'élèvent à 7,44 milliards d'euros au 31 décembre 2017 dont 4,71 milliards d'euros sont garanties par des actifs nantis ou hypothéqués d'un montant de 5,97 milliards d'euros, représentant 42% de la valeur nette comptable des actifs concernés (voir également Note 38 aux comptes consolidés, page 279). Après couverture, 70% de la dette brute est à taux fixe et 80% de la dette est en euros. Le coût moyen de la dette est de 3,08% (voir également Section 3.3 - Risques de marché et gestion des risques de marché, page 122).

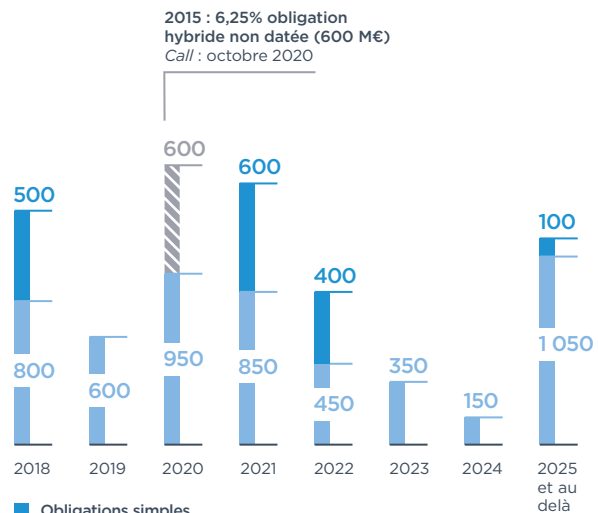
La structure de la dette est la suivante :

- financements de marché (emprunts obligataires et emprunts à durée indéterminée) : 2,17 milliards d'euros ;
- emprunts de location financement : 3,92 milliards d'euros ;
- autres emprunts dont emprunts bancaires et intérêts courus non échus : 1,35 milliard d'euros.

### Profil de remboursement de la dette et des titres subordonnés

Les remboursements de dettes se font de façon progressive dans le temps ; en dépit d'une contraction du bilan de banques, le marché du financement d'actifs aéronautiques reste ouvert pour les montants envisagés sur les années à venir. Cependant, le Groupe reste attentif à ces évolutions et poursuit sa diversification, notamment auprès de banques non européennes et en refinançant d'autres actifs que les avions.

en millions d'euros, nets des dépôts sur les leasings financiers et hors perpétuels de KLM (M€)



- **Obligations simples**  
Janvier 2018 (remboursée) : Air France-KLM 6,25% (500 M€)  
Juin 2021 : Air France-KLM 3,875% (600 M€)  
Octobre 2022 : Air France-KLM 3,75% (400 M€)  
Décembre 2026 : Air France-KLM 4,35% (145 M€)
- **Autres dettes à long terme nettes des dépôts**  
(principalement adossées à des actifs)
- ▨ **Obligations hybrides**  
(comptabilisées en capitaux propres)

## 5.2 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS

### 5.2.1 Immobilisations corporelles du groupe Air France-KLM

| Valeurs nettes<br>(en millions d'euros)         | 31 décembre<br>2017 | 31 décembre<br>2016 |
|---|---------------------|---------------------|
| <b>Immobilisations aéronautiques</b>            | <b>9 921</b>        | <b>9 119</b>        |
| <b>Autres immobilisations corporelles</b>       |                     |                     |
| Terrains et constructions                       | <b>903</b>          | 939                 |
| Matériels et installations                      | <b>274</b>          | 274                 |
| Actifs en cours de construction                 | <b>156</b>          | 274                 |
| Autres  | <b>159</b>          | 152                 |
| <b>Total autres immobilisations corporelles</b> | <b>1 492</b>        | <b>1 480</b>        |

Les immobilisations aéronautiques sont décrites dans la *Section «Activité-Flotte» de ce document*. Les commandes de matériels aéronautiques font l'objet de la *Note 37, page 278* aux comptes

consolidés. Les terrains et constructions constituent, après la flotte, le deuxième poste d'immobilisations corporelles du groupe Air France-KLM et feront seuls l'objet d'une description.

### 5.2.2 Terrains et constructions du groupe Air France-KLM

#### Répartition des surfaces par grand métier

| Surface approximative<br>au 31 décembre 2017 (en m <sup>2</sup> ) | Groupe Air France |                  | Groupe KLM     |                | Groupe Air France-KLM |                  |
|---|-------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------------|------------------|
|   | 2017              | 2016             | 2017           | 2016           | 2017                  | 2016             |
| Passage   | <b>276 039</b>    | 272 779          | <b>142 710</b> | 147 329        | <b>418 749</b>        | 420 108          |
| Cargo   | <b>304 812</b>    | 305 082          | <b>90 461</b>  | 102 026        | <b>395 273</b>        | 407 108          |
| Maintenance   | <b>693 082</b>    | 664 545          | <b>299 177</b> | 299 110        | <b>992 259</b>        | 963 655          |
| Support   | <b>318 911</b>    | 352 879          | <b>96 289</b>  | 102 764        | <b>415 200</b>        | 455 643          |
| <b>Total</b>  | <b>1 592 844</b>  | <b>1 595 285</b> | <b>628 637</b> | <b>651 230</b> | <b>2 221 481</b>      | <b>2 246 515</b> |

Les constructions de la compagnie Air France représentent 84% des immobilisations du groupe Air France et sont situées pour 88% en France.

## Financement des surfaces

|                        | Groupe Air France | Groupe KLM  | Total       |
|------------------------|-------------------|-------------|-------------|
| Propriété              | 35%               | 86%         | 49%         |
| Crédit-bail            | 15%               | -           | 10%         |
| Loyers opérationnelles | 50%               | 14%         | 40%         |
| <b>Total</b>           | <b>100%</b>       | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles concernant les constructions s'élèvent à 1,1 milliard d'euros au

31 décembre 2017 (voir également la Note 36.2 aux comptes consolidés, page 277).

## Répartition géographique des principaux sites

| Sites                    | Surface approximative (en m <sup>2</sup> ) | Nature des financements              |
|--------------------------|--|--------------------------------------|
| <b>Groupe Air France</b> |  |                                      |
| Aéroport Roissy-CDG      | 710 082                                    | Propriété, crédit-bail, location     |
| Aéroport d'Orly          | 258 928                                    | Propriété, crédit-bail, location     |
| Toulouse                 | 70 471                                     | Propriété, crédit-bail, location     |
| Montreuil                | 20 195                                     | Location                             |
| Valbonne                 | 17 963                                     | Propriété                            |
| <b>Groupe KLM</b>        |  |                                      |
| Schiphol Airport         | 34 934                                     | Locations opérationnelles            |
| Schiphol Centrum         | 125 263                                    | Propriété, locations opérationnelles |
| Schiphol Oost            | 370 858                                    | Propriété, locations opérationnelles |
| Schiphol Rijk            | 16 825                                     | Propriété, locations opérationnelles |
| Schiphol Noord           | 22 023                                     | Propriété                            |
| Amstelveen               | 29 552                                     | Propriété                            |
| Autres                   | 29 183                                     | Location opérationnelles             |

## Principaux contrats de location

| Sites                      | Surface approximative (en m <sup>2</sup> ) | Nature des financements |
|----------------------------|--|-------------------------|
| <b>Groupe Air France</b>   |  |                         |
| Siège commercial Montreuil | 20 195                                     | Bail commercial         |
| Hangar H1 à CDG            | 43 000                                     | Bail Civil              |
| <b>Groupe KLM</b>          |  |                         |
| Schiphol Airport           | 35 847                                     | Bail commercial         |

### 5.2.3 Immobilisation en cours

Le groupe Air France-KLM n'a pas d'immobilisations en cours significatives.

## 5.3 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

### 5.3.1 Résultats consolidés au 31 décembre 2017

#### Retraitement des comptes 2017

Dans le cadre du repositionnement stratégique du métier cargo, le Groupe a progressivement mis en place un nouveau modèle visant à optimiser la vente de la capacité des soutes et des combis des avions passage et à réduire la flotte d'avions tout-cargo. En 2017, la capacité des soutes des avions passage devrait être supérieure à 85% de la capacité totale du cargo. La flotte tout-cargo se compose de deux B777 et de quatre B747, en réduction de 24% sur l'exercice 2016 et de plus de 50% depuis 2013.

À l'exception de la flotte tout-cargo, l'intérêt commercial de l'activité passage détermine l'utilisation des avions sur le réseau du Groupe, en particulier en ce qui concerne la sélection et la fréquence des destinations ainsi que les types avion utilisés. Dans ce contexte, l'activité cargo est considérée comme une activité complémentaire de l'activité passage contribuant à la rentabilité et à la performance des lignes, ces deux activités formant un

ensemble plus large appelé « Réseau ». C'est la performance de cet ensemble qui est désormais suivie par le Comité exécutif.

En conséquence, le métier réseau constitue désormais un unique segment. L'information par secteur géographique présentée en note 6 des états financiers a été retraitée en conséquence.

#### Périmètre au 31 décembre 2017.

Le périmètre comprend 78 sociétés consolidées et 19 sociétés mises en équivalence. Air France et KLM, les deux principales filiales, représentent 91% du chiffre d'affaires et 70% du bilan. Les autres filiales exercent principalement des activités de transport aérien (HOP!, KLM Cityhopper), de maintenance ou de transport *low-cost* (Transavia).

Autant que possible, des variations à données comparables ont été estimées hors effets de change.

(en millions d'euros)

|   | 2017          | 2016   | Variation |
|---|---------------|--------|-----------|
| Chiffre d'affaires                                    | <b>25 781</b> | 24 844 | 937       |
| EBITDAR   | <b>4 352</b>  | 3 787  | 565       |
| EBITDA  | <b>3 264</b>  | 2 714  | 550       |
| Résultat d'exploitation courant                       | <b>1 488</b>  | 1 049  | 439       |
| Résultat des activités opérationnelles                | <b>(419)</b>  | 1 116  | (1 535)   |
| Résultat net des activités poursuivies                | <b>(267)</b>  | 522    | (789)     |
| Résultat net des activités non poursuivies            | <b>(8)</b>    | 270    | (278)     |
| Résultat net part du Groupe                           | <b>(274)</b>  | 792    | (1 066)   |
| Résultat net part du Groupe par action de base (en €) | <b>(0,81)</b> | 2,59   | (3,51)    |

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de la période s'élève à 25,8 milliards d'euros, en hausse de 3,8%, de 4,2% à données comparables (hors change). L'année 2017 a été marquée par une augmentation de la recette unitaire hors change de +2% grâce à la performance de Transavia (+6,8%) ainsi que des activités de transport de passagers (+1,8%) et de transport de marchandises (+1,6%), toutes deux incluses dans le métier « réseau ». Air France-KLM a, par ailleurs,

augmenté sa capacité globale de 3% (ESKO). Les capacités concernant le transport de passagers ont été augmentées par Air France et KLM de 2,6%. Celles de Transavia ont été augmentées de 10,5%. Enfin, les capacités concernant le transport de marchandises ont été légèrement augmentées de 0,9% (TKO). Le chiffre d'affaires de l'activité réseau a augmenté de 3,4% et celui de l'activité maintenance est stable à -0,6%. Le chiffre d'affaires de Transavia a augmenté de 17,9%.



## Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation augmentent de 2,1% à 24,29 milliards d'euros.

Les charges externes sont stables (+0,2%) et s'établissent à 14,29 milliards d'euros contre 14,26 milliards d'euros sur les douze mois précédents. Hors carburant, les charges externes augmentent de 1,2% par rapport aux douze mois précédents.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

| (en millions d'euros)                           | 2017          | 2016          | Variation<br>(en %) | Variation<br>à change<br>constant<br>(en %) |
|---|---------------|---------------|---------------------|---|
| Carburant avions                                | 4 507         | 4 597         | (2,0)               | (1,0)                                       |
| Affrètements aéronautiques                      | 403           | 424           | (5,0)               | (4,0)                                       |
| Redevances aéronautiques                        | 1 905         | 1 900         | 0,3                 | 0,8   |
| Commissariat                                    | 784           | 445           | 76,2                | 77,8  |
| Achats d'assistance en escale                   | 1 753         | 1 565         | 12,0                | 13,0  |
| Achats et consommation d'entretien aéronautique | 2 424         | 2 469         | (1,8)               | (0,7)                                       |
| Frais commerciaux et de distribution            | 935           | 905           | 3,3                 | 3,8   |
| Autres frais                                    | 1 574         | 1 958         | (19,6)              | (24,2)                                      |
| <b>Total</b>                                    | <b>14 285</b> | <b>14 263</b> | <b>0,2</b>          | <b>0,1</b>                                  |

Les principales variations sont les suivantes :

- **carburant avions** : la charge de l'année baisse de 1% (change constant) grâce à une meilleure efficacité carburant (-80 millions d'euros), à une baisse du prix après couverture de -103 millions d'euros et une augmentation liée à un effet volume de +138 millions d'euros;
- **affrètements aéronautiques** : le coût des affrètements aéronautiques représente la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes;
- **redevances aéronautiques** : les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de l'utilisation des aéroports. Elles ont augmenté sensiblement moins vite que la hausse des capacités;
- **commissariat** : les dépenses de commissariat correspondent aux prestations fournies à bord des avions du groupe Air France-KLM pour son propre compte. La forte augmentation de ce poste s'explique par la perte du contrôle de Servair le 30 décembre 2016;
- **achats d'assistance en escale** : les achats d'assistance en escale correspondent principalement aux frais d'assistance des avions au sol et à la prise en charge des passagers pour le Groupe et pour une faible part, pour le compte de clients tiers. L'augmentation de ce poste s'explique par la perte du contrôle de Servair et de Cobalt le 30 décembre 2016;
- **achats d'entretien** : ils comprennent les achats et consommations d'entretien aéronautique, pour les avions du Groupe et pour l'activité tiers;
- **frais commerciaux et de distribution** : leur augmentation s'explique par la hausse des commissions cartes de crédit et la diminution des pénalités;

- **autres charges** : les autres charges comprennent principalement les charges locatives, les frais de télécommunication, les charges d'assurances et charges d'honoraires. La baisse de ce poste s'explique par la perte du contrôle de Servair et Cobalt le 30 décembre 2016.

Les **frais de personnel** augmentent de 2,0% à 7,62 milliards d'euros contre 7,47 milliards en 2016. À charge de retraite et périmètre constants, ils augmentent de 1,8%. Les effectifs moyens sont en baisse (-1,3%) et ressortent à 83 522 salariés.

Les **impôts et taxes** s'élèvent à 158 millions d'euros contre 164 millions d'euros au 31 décembre 2016, en baisse de 3,7%.

Les **autres produits et charges** ressortent à un produit net de 634 millions d'euros contre un produit net de 842 millions d'euros au 31 décembre 2016. Ils comprennent :

- la capitalisation des coûts de maintenance et des développements informatiques pour un montant de 696 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 767 millions au 31 décembre 2016;
- les couvertures du change, pour +10 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre +155 millions d'euros au 31 décembre 2016;
- une charge de 22 millions d'euros de quotas de CO<sub>2</sub> (21 millions d'euros un an plus tôt).

Le coût unitaire à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) est en baisse de 0,2%. Cette variation se décompose en une baisse de 0,5% due à la baisse du prix du carburant, une hausse de 0,2% due à l'évolution des taux de change.

## EBITDAR

L'EBITDAR s'élève à 4 352 millions d'euros (3 787 millions d'euros au 31 décembre 2016).

La contribution à l'EBITDAR par secteur d'activité est la suivante :

| (en millions d'euros) | 2017         | 2016<br>retraité | Variation<br>(en %) |
|-----------------------|--------------|------------------|---------------------|
| Réseau                | 3 605        | 3 136            | 15,0                |
| Maintenance           | 410          | 439              | (6,6)               |
| Transavia             | 321          | 197              | 62,9                |
| Autres                | 16           | 13               | 23,1                |
| <b>Total</b>          | <b>4 352</b> | <b>3 787</b>     | <b>14,9</b>         |

## Loyers opérationnels (avions)

Ils s'établissent à 1 088 millions d'euros, en augmentation de 1,4% sous l'influence du change euro/dollar et de la livraison de nouveaux avions en location opérationnelle. Hors change, ils augmentent de 2,4% du fait de l'entrée de nouveaux avions en location opérationnelle chez KLM.

## EBITDA

L'EBITDA s'élève à 3 264 millions d'euros (2 714 millions d'euros au 31 décembre 2016).

La contribution à l'EBITDA par secteur d'activité est la suivante :

| (en millions d'euros) | 2017         | 2016<br>retraité | Variation<br>(en %) |
|-----------------------|--------------|------------------|---------------------|
| Réseau                | 2 672        | 2 214            | 20,7                |
| Maintenance           | 410          | 439              | (6,6)               |
| Transavia             | 167          | 49               | x3,4                |
| Autres                | 15           | 12               | 25,0                |
| <b>Total</b>          | <b>3 264</b> | <b>2 714</b>     | <b>20,3</b>         |

## Amortissements, dépréciations et provisions

Ils ressortent à 1,78 milliard d'euros au 31 décembre 2017 contre 1,67 milliard d'euros au 31 décembre 2016.

## Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation courant est positif de 1 488 millions d'euros (1 049 millions d'euros au 31 décembre 2016).

La contribution au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation courant par secteur d'activité est la suivante :

| (en millions d'euros) | 2017               |                                 | 2016 retraité      |                                 |
|-----------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------|---------------------------------|
|                       | Chiffre d'affaires | Résultat d'exploitation courant | Chiffre d'affaires | Résultat d'exploitation courant |
| Réseau                | 22 480             | 1 192                           | 21 751             | 813                             |
| Maintenance           | 1 823              | 215                             | 1 834              | 238                             |
| Transavia             | 1 436              | 81                              | 1 218              | -                               |
| Autres                | 42                 | -                               | 41                 | (2)                             |
| <b>Total</b>          | <b>25 781</b>      | <b>1 488</b>                    | <b>24 844</b>      | <b>1 049</b>                    |

## Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles est une perte de 419 millions d'euros contre un profit de 1 116 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2017, il inclut notamment :

- le résultat de cession d'avions et de matériels aéronautiques et des immobilisations corporelles pour 18 millions d'euros ;
- l'impact de la transformation des plans de retraite des pilotes et des personnels de cabine de KLM pour -1 904 millions d'euros ;
- des charges de restructuration de 24 millions d'euros ;
- un ajustement de la provision pour amende cargo pour un montant de -57 millions d'euros ;
- l'impact de la dilution dans Kenya Airways impliquant le reclassement de titre mis en équivalence à titre disponible à la vente pour un montant de +43 millions d'euros.

Ces opérations sont décrites dans la *Note 11 des états financiers*, page 229.

## Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net a diminué pour s'établir à 214 millions d'euros contre 260 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Le coût de la dette nette a augmenté de 117 points de base, passant de 6,28% sur l'exercice 2016 à 7,45% sur l'exercice 2017. Cette augmentation s'explique par la conjonction de l'augmentation de la « trésorerie et équivalents de trésorerie » et la diminution de la rémunération des placements.

## Autres produits et charges financières

Les autres produits et charges financières nets dégagent au 31 décembre 2017, un résultat positif de 116 millions d'euros contre un résultat négatif de 33 millions d'euros au 31 décembre 2016. Ils s'analysent comme suit :

- gain de change de 212 millions d'euros (perte de 105 millions au 31 décembre 2016). Le gain de change de l'exercice 2017 comprend notamment un gain de change latent sur la dette nette de 89 millions d'euros liée principalement à la baisse du yen par rapport à l'euro ainsi qu'un gain de change latent de 152 millions d'euros sur les provisions, principalement liée à la diminution de la part dollar des provisions maintenance et restitution d'avions ;
- variation négative de la juste valeur des actifs et passifs financiers de 35 millions d'euros (variation positive de 84 millions au 31 décembre 2016). Elle correspond notamment à l'impact négatif des couvertures de change pour 54 millions d'euros et à l'impact positif des couvertures de carburant pour 17 millions d'euros ;
- dotations nettes aux provisions positives de 3 millions d'euros contre une dotation nette positive de 55 millions d'euros au 31 décembre 2016. Au 31 décembre 2016, le Groupe a repris une provision de 41 millions d'euros couvrant les intérêts de retard sur l'amende infligée dans le cadre du litige en matière de législation anti trust dans le secteur du fret aérien, la Commission européenne n'ayant pas fait appel avant le 29 février 2016 de la décision du tribunal de l'Union Européenne ;
- un poste autre d'un montant négatif de 63 millions d'euros (perte de 67 millions d'euros au 31 décembre 2016). Au 31 décembre 2017, il correspond principalement à l'effet de la désactualisation des provisions long terme pour 56 millions d'euros.

## Résultat net – part du Groupe

L'impôt est un produit de 229 millions d'euros contre une charge de 294 millions d'euros au 31 décembre 2016. Le taux d'impôt effectif du Groupe au 31 décembre 2017 est de 44,3% (contre 35,8% au 31 décembre 2016).

La part dans les résultats des sociétés mises en équivalence est positive de 21 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre une contribution négative de (7) millions d'euros l'exercice précédent.

Le résultat des activités non poursuivies s'élève à (8) millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 270 millions d'euros l'exercice précédent. Au 31 décembre 2016, il comprenait :

- résultat du groupe Servair pour l'exercice 2016 pour 13 millions d'euros;
- résultat de cession de 49,99% du capital de Servair à gategroup pour 123 millions d'euros;
- réévaluation des titres de Servair conservés (50,01% du capital) pour 134 millions d'euros.

Le résultat net consolidé – part du Groupe ressort en perte de 274 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre un profit de 792 millions d'euros au 31 décembre 2016. Corrigé des éléments non récurrents, le résultat net retraité est un profit de 785 millions d'euros, en augmentation par rapport à 2016 (409 millions d'euros, voir Section 5.4 – Indicateurs financiers).

La contribution au résultat net consolidé – part du Groupe par trimestre est respectivement de -216 millions d'euros au 31 mars 2017, de 367 millions d'euros au 30 juin 2017, de 552 millions d'euros au 30 septembre 2017 et de -977 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Par action, le résultat net de base s'élève à -0,81 euros au 31 décembre 2017 contre 2,59 euros au 31 décembre 2016.

### 5.3.2 Investissements et financements du Groupe

Les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 2,31 milliards d'euros (2,07 milliards d'euros au 31 décembre 2016) dont 924 millions d'euros d'investissement dans la flotte, 427 millions d'euros dans la maintenance, 270 millions d'euros de pièces détachées, 219 millions d'euros dans la modification des aménagements cabines et 472 millions d'investissements au sol et incorporels. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles incluant des opérations de cessions-bails se sont élevées à 110 millions d'euros contre 213 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le *cash-flow* opérationnel est positif de 2,90 milliards d'euros (2,24 milliards d'euros au 31 décembre 2016).

Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de 5,39 milliards d'euros de liquidités nettes dont 4,67 milliards de trésorerie et équivalents. De plus, le Groupe dispose de lignes de crédit non utilisées pour un montant cumulé de 1,7 milliard d'euros.

L'endettement financier net ressort au 31 décembre 2017 à 1,66 milliard d'euros (3,65 milliards d'euros au 31 décembre 2016).

### 5.3.3 Résultats sociaux de la société Air France-KLM

Les comptes sociaux de la société Air France-KLM ont été arrêtés au 31 décembre 2017.

En qualité de société holding, la société Air France-KLM n'a pas d'activité opérationnelle. Ses produits proviennent des redevances perçues au titre de l'utilisation du logo Air France-KLM par les deux sociétés opérationnelles et des prestations de services facturées à Air France et KLM. Ses charges comprennent essentiellement les frais de communication financière, les honoraires des Commissaires aux comptes, les rémunérations des mandataires sociaux ainsi que le personnel mis à disposition par Air France et KLM. Au 31 décembre 2017, le résultat d'exploitation ressort en perte de 5 millions d'euros.

Le résultat net ressort négatif à -30 millions d'euros, essentiellement en raison des frais financiers sur les emprunts obligataires et de frais de non utilisation de la ligne de crédit.

Conformément aux dispositions des articles 39-5 et 223 quinquies du Code général des impôts relatif aux dépenses du relevé des frais généraux exclues des charges non déductibles fiscalement, il est précisé qu'aucun montant n'a été engagé au cours de l'exercice.

Conformément aux dispositions de l'article 39-4 et 223 quater du Code général des impôts, aucun amortissement excédentaire n'a été constaté.

#### Information sur les délais de paiement fournisseurs de la société Air France-KLM

Au 31 décembre 2017, l'encours des dettes fournisseurs s'élève à 13 millions d'euros dont 8 millions d'euros hors Groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

Au 31 décembre 2016, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 11 millions d'euros dont 7 millions d'euros hors Groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

### 5.3.4 Capitaux propres au 31 décembre 2017

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 3 002 millions d'euros contre 1 284 millions d'euros au 31 décembre 2016. Leur variation de 1 718 millions d'euros s'explique principalement pour :

- une augmentation de capital souscrite par Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines pour un montant 747 millions d'euros;
- l'exercice du *soft call* de l'OCEANE pour un montant de 532 millions d'euros;
- +569 millions d'euros par la variation de la juste valeur des engagements du Groupe en matière de retraite (nette d'impôt);
- +74 millions d'euros par la variation de la juste valeur des instruments de couverture du Groupe (nette d'impôt);
- +88 millions d'euros par la variation de la juste valeur des titres disponibles à la vente du Groupe (nette d'impôt);
- un résultat net part du Groupe négatif de 274 millions d'euros.

## 5.4 INDICATEURS FINANCIERS

### Résultat d'exploitation ajusté et marge d'exploitation ajustée

Dans le cadre de pratiques communément admises en matière d'analyse financière du secteur du transport aérien, les locations opérationnelles sont capitalisées sept fois pour le calcul des capitaux employés et du niveau d'endettement. En conséquence, le résultat d'exploitation courant est ajusté de la partie des

locations opérationnelles assimilées à des charges financières, soit 34% de ces loyers, pourcentage résultant du taux de capitalisation des locations opérationnelles. Il en résulte une marge d'exploitation ajustée qui, en permettant d'éliminer les impacts comptables des différents modes de financement des avions, favorise une meilleure comparabilité de la rentabilité des différentes compagnies aériennes.

| (en millions d'euros)   | 2017         | 2016         |
|---|--------------|--------------|
| Résultat d'exploitation courant   | 1 488        | 1 049        |
| Quote-part des locations opérationnelles correspondant à des frais financiers (34%) | 370          | 365          |
| <b>Résultat d'exploitation ajusté</b>   | <b>1 858</b> | <b>1 414</b> |
| Chiffre d'affaires  | 25 781       | 24 844       |
| <b>Marge d'exploitation ajustée</b>   | <b>7,2%</b>  | <b>5,7%</b>  |

### Marges d'exploitation et marges d'exploitation ajustées du groupe Air France et du groupe KLM

Le résultat des deux compagnies n'est pas égal aux chiffres consolidés en raison des écritures intra-groupe.

| (en millions d'euros)               | 2017        | 2016   |
|-------------------------------------|-------------|--------|
| <b>Groupe Air France</b>            |             |        |
| Chiffre d'affaires                  | 15 828      | 15 414 |
| EBITDA                              | 1 761       | 1 514  |
| Résultat d'exploitation             | 588         | 372    |
| <i>Marge d'exploitation</i>         | <b>3,7%</b> | 2,4%   |
| Résultat d'exploitation ajusté      | 803         | 596    |
| <i>Marge d'exploitation ajustée</i> | <b>5,1%</b> | 3,9%   |

| (en millions d'euros)               | 2017         | 2016  |
|-------------------------------------|--------------|-------|
| <b>Groupe KLM</b>                   |              |       |
| Chiffre d'affaires                  | 10 340       | 9 800 |
| EBITDA                              | 1 496        | 1 189 |
| Résultat d'exploitation             | 910          | 681   |
| <i>Marge d'exploitation</i>         | <b>8,8%</b>  | 6,9%  |
| Résultat d'exploitation ajusté      | 1 058        | 819   |
| <i>Marge d'exploitation ajustée</i> | <b>10,2%</b> | 8,4%  |

## Résultat net retraité

Le résultat net retraité correspond au résultat net corrigé des éléments exceptionnels ou non récurrents.

| (en millions d'euros)   | 2017       | 2016       |
|---|------------|------------|
| Résultat net, part Groupe   | (274)      | 792        |
| Résultat net des activités non poursuivies  | 8          | (270)      |
| Éléments non courants inclus dans les impôts différés                                 | (629)      | 44         |
| Variation non monétaire de la juste valeur des actifs et passifs financiers (dérivés) | (27)       | (179)      |
| Résultat de change non réalisé  | (200)      | 89         |
| Produits et charges non courants  | 1 907      | (67)       |
| <b>Résultat net part Groupe, retraité</b>   | <b>785</b> | <b>409</b> |
| Résultat net part Groupe, retraité par action (en €)                                  | 2,05       | 1,30       |

## Ratios de couverture

Dans le cadre des différents plans mis en place par le Groupe, les ratios de couverture se sont fortement améliorés, le ratio dette nette/EBITDA baissant par exemple de 4,8x au 31 décembre 2011 à 51% au 31 décembre 2017.

### Ratio dette nette/EBITDA

|                           | 2017       | 2016        |
|---------------------------|------------|-------------|
| Dette nette (en M€)       | 1 657      | 3 655       |
| EBITDA (en M€)            | 3 264      | 2 714       |
| <b>Dette nette/EBITDA</b> | <b>51%</b> | <b>1,4x</b> |

### Ratio EBITDA/coût de l'endettement financier net

|   | 2017         | 2016         |
|---|--------------|--------------|
| EBITDA (en M€)                                    | 3 264        | 2 714        |
| Coût de l'endettement financier net (en M€)       | 214          | 260          |
| <b>EBITDA/coût de l'endettement financier net</b> | <b>15,3x</b> | <b>10,4x</b> |

### Ratio dette nette ajustée/EBITDAR

La dette nette ajustée ajoute aux dettes nettes le montant annuel des locations opérationnelles capitalisé sept fois.

|  | 2017         | 2016          |
|--|--------------|---------------|
| Dette nette (en M€)                      | 1 657        | 3 655         |
| Locations opérationnelles x 7 (en M€)    | 7 616        | 7 511         |
| <b>Total dette nette ajustée (en M€)</b> | <b>9 273</b> | <b>11 166</b> |
| EBITDAR (en M€)                          | 4 352        | 3 787         |
| <b>Dette nette ajustée/EBITDAR</b>       | <b>2,1x</b>  | <b>2,9x</b>   |

## Ratio EBITDAR/Coût de l'endettement financier net ajusté

Le coût de l'endettement financier net ajusté comprend la quote-part des locations opérationnelles correspondant aux frais financiers (34%).

|   | 2017        | 2016        |
|---|-------------|-------------|
| EBITDAR (en M€)   | 4 352       | 3 787       |
| Coût de l'endettement financier net (en M€)   | 214         | 260         |
| Quote-part des locations opérationnelles correspondant à des frais financiers (34%) | 370         | 365         |
| Coût de l'endettement financier net ajusté (en M€)                                  | 584         | 625         |
| <b>EBITDAR/coût de l'endettement financier net ajusté</b>                           | <b>7,5x</b> | <b>6,1x</b> |

## Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés est un indicateur de rentabilité qui rapporte un résultat après impôt à la valeur des capitaux employés. La méthodologie de calcul est la suivante :

- le calcul des capitaux employés s'appuie sur une méthode additive en identifiant les postes du bilan concerné. Les capitaux employés sur l'année sont obtenus en prenant la moyenne des capitaux employés sur les bilans d'ouverture et de clôture, à laquelle sont ajoutés les capitaux employés correspondant aux avions en location opérationnelle (sept fois le montant des loyers au cours de l'année);
- le résultat ajusté après impôt correspond à la somme du résultat d'exploitation ajusté de la part correspondant aux frais financiers dans les locations opérationnelles (34%), des dividendes reçus, et de la part dans le résultat des entreprises mises en équivalence.

| (en millions d'euros)   | 31 décembre 2017 | 31 décembre 2016 | 31 décembre 2016 | 31 décembre 2015 <sup>(1)</sup> |
|---|------------------|------------------|------------------|---------------------------------|
| Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles  | 1 338            | 1 284            | 1 284            | 1 265                           |
| Immobilisations aéronautiques   | 9 921            | 9 119            | 9 119            | 8 743                           |
| Autres immobilisations corporelles  | 1 492            | 1 480            | 1 480            | 1 670                           |
| Titres mis en équivalence   | 301              | 292              | 292              | 118                             |
| Autres actifs financiers, hors titres disponibles à la vente, valeurs mobilières de placement et dépôts liés aux dettes financières | 199              | 224              | 224              | 225                             |
| Provisions, hors retraites, litige cargo et restructuration   | (1 693)          | (1 706)          | (1 706)          | (1 558)                         |
| BFR, hors valeur de marché des instruments dérivés  | (5 633)          | (5 317)          | (5 317)          | (5 125)                         |
| <b>Capitaux employés sur le bilan</b>   | <b>5 925</b>     | <b>5 376</b>     | <b>5 376</b>     | <b>5 338</b>                    |
| Capitaux employés correspondant aux avions en location opérationnelle ( <i>loyers opérationnels x 7</i> )                           | 7 616            |                  | 7 511            |                                 |
| <b>Capitaux employés moyens (A)</b>   | <b>13 267</b>    |                  | <b>12 868</b>    |                                 |
| Résultat d'exploitation ajusté des locations opérationnelles  | 1 858            |                  | 1 414            |                                 |
| Dividendes reçus  | (3)              |                  | (2)              |                                 |
| Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence  | 20               |                  | (7)              |                                 |
| Charge d'impôt reconnue dans le résultat net ajusté   | (377)            |                  | (250)            |                                 |
| <b>Résultat ajusté après impôt (B)</b>  | <b>1 498</b>     |                  | <b>1 155</b>     |                                 |
| <b>ROCE (B/A)</b>   | <b>11,3%</b>     |                  | <b>9,0%</b>      |                                 |

(1) Servair a été reclassé comme une activité non poursuivie.

## Coût du capital

|  | 2017        | 2016        |
|--|-------------|-------------|
| Coût des fonds propres                           | 12,1%       | 15,6%       |
| Coût marginal de la dette après impôt            | 2,7%        | 3,0%        |
| <b>Pondération, fonds propres/dette cible</b>    |             |             |
| Fonds propres                                    | 50,9%       | 31,9%       |
| Dette  | 49,1%       | 68,1%       |
| <b>Coût moyen pondéré du capital après impôt</b> | <b>7,5%</b> | <b>7,0%</b> |

## Coût net à l'ESKO

Pour analyser la performance de coût de chaque activité de transport, le Groupe divise le coût net de cette activité par les capacités produites, exprimées en SKO pour le passage ou Transavia, et en TKO pour le cargo. Pour analyser la performance de coût globale de l'entreprise, le Groupe utilise le coût net à l'ESKO. Ce coût net est obtenu en divisant le coût net total par les capacités produites exprimées en équivalent siège-kilomètre offert (ESKO). Le coût net est calculé en retirant des coûts d'exploitation totaux le chiffre d'affaires autre que celui réalisé dans les trois activités de transport (passage, cargo, Transavia).

La capacité produite par les trois activités de transport est combinée en sommant les capacités de l'activité passage (en SKO), les capacités de Transavia (en SKO) et les capacités de l'activité cargo (en TKO) converties en ESKO selon un facteur fixe distinct pour Air France et pour KLM.

La norme IAS 19 révisée rend la charge de retraites à prestations définies plus volatile. Cette charge évolue indépendamment des sorties de trésorerie correspondantes. Le calcul de la variation du coût net à l'ESKO à charge de retraites à prestations définies constante permet d'isoler cet effet.

|   | 2017          | 2016          |
|---|---------------|---------------|
| Chiffre d'affaires (en M€)  | 25 784        | 24 846        |
| Résultat d'exploitation courant (en M€)   | -1 488        | -1 049        |
| Coût d'exploitation total (en M€)   | -24 296       | -23 795       |
| Activité réseau - autres recettes réseau (en M€)  | -919          | -998          |
| Chiffre d'affaires externe activité maintenance (en M€)   | -1 823        | -1 834        |
| Transavia - autres recettes (en M€)   | -14           | -12           |
| Autres activités - recettes hors transport de Transavia (en M€)   | -42           | -41           |
| <b>Coût net (en M€)</b>   | <b>21 498</b> | <b>20 912</b> |
| Capacités produites exprimées en ESKO   | 351 695       | 341 334       |
| <b>Coût net hors grève/ESKO (en cts d'€)</b>  | <b>6,11</b>   | <b>6,13</b>   |
| Variation brute   |               | -0,2%         |
| Effet de change sur les coûts nets (en M€)  |               | 33            |
| Variation de change constant  |               | -0,4%         |
| Effet prix du carburant (en M€)   |               | -101          |
| Variation à change et prix du carburant constants   |               | +0,1%         |
| Variation de charges liées aux retraites (en M€)  |               | -2            |
| <b>Coût net à l'ESKO à change, prix du carburant et charges de retraites à prestations définies constantes, hors impact des éléments exceptionnels (en centimes d'euros par ESKO)</b> | <b>6,11</b>   | <b>6,10</b>   |
| <b>Variation à change, prix du carburant et charges de retraites constants</b>  |               | <b>+0,1%</b>  |



## SOMMAIRE

### 5.5 États financiers consolidés

|       |                                   |     |       |   |     |
|-------|-----------------------------------|-----|-------|---|-----|
| 5.5.1 | Compte de résultat consolidé      | 200 | 5.5.4 | Variation des capitaux propres consolidés | 204 |
| 5.5.2 | État du résultat global consolidé | 201 | 5.5.5 | Tableau des flux de trésorerie consolidé  | 205 |
| 5.5.3 | Bilan consolidé                   | 202 |       |   |     |

### 5.6 Notes aux états financiers consolidés

|          |   |     |          |   |     |
|----------|---|-----|----------|---|-----|
| Note 1.  | Description de l'activité                   | 207 | Note 22. | Actifs de retraite  | 244 |
| Note 2.  | Retraitement des comptes 2016               | 207 | Note 23. | Autres actifs financiers                                    | 244 |
| Note 3.  | Événements significatifs                    | 207 | Note 24. | Stocks et encours   | 246 |
| Note 4.  | Règles et méthodes comptables               | 208 | Note 25. | Créances clients  | 246 |
| Note 5.  | Évolution du périmètre de consolidation     | 221 | Note 26. | Autres débiteurs  | 247 |
| Note 6.  | Informations sectorielles                   | 222 | Note 27. | Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires | 247 |
| Note 7.  | Charges externes                            | 226 | Note 28. | Capitaux propres  | 248 |
| Note 8.  | Frais de personnel et effectifs             | 227 | Note 29. | Paiement fondé sur des actions                              | 250 |
| Note 9.  | Amortissements, dépréciations et provisions | 228 | Note 30. | Provisions retraite   | 251 |
| Note 10. | Autres produits et charges                  | 228 | Note 31. | Autres provisions   | 257 |
| Note 11. | Autres produits et charges non courants     | 229 | Note 32. | Dettes financières  | 260 |
| Note 12. | Autres produits et charges financiers       | 231 | Note 33. | Dette nette   | 265 |
| Note 13. | Impôts                                      | 232 | Note 34. | Autres créditeurs   | 266 |
| Note 14. | Résultat net des activités non poursuivies  | 235 | Note 35. | Instruments financiers                                      | 266 |
| Note 15. | Résultat net – part du Groupe par action    | 237 | Note 36. | Engagements de locations                                    | 276 |
| Note 16. | <i>Goodwill</i>                             | 238 | Note 37. | Commandes de matériels aéronautiques                        | 278 |
| Note 17. | Immobilisations incorporelles               | 239 | Note 38. | Autres engagements  | 279 |
| Note 18. | Test de valeur d'actif                      | 240 | Note 39. | Parties liées   | 280 |
| Note 19. | Immobilisations corporelles                 | 241 | Note 40. | Tableau des flux de trésorerie consolidé                    | 281 |
| Note 20. | Investissements corporels et incorporels    | 242 | Note 41. | Honoraires de Commissaires aux comptes                      | 283 |
| Note 21. | Titres mis en équivalence                   | 242 | Note 42. | Périmètre de consolidation                                  | 284 |

## 5.5 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 5.5.1 Compte de résultat consolidé

Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre  
(en millions d'euros)

|  | Notes | 2017          | 2016          |
|--|-------|---------------|---------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>  | 6     | <b>25 781</b> | <b>24 844</b> |
| Autres produits de l'activité  |       | 3             | 2             |
| <b>Produits des activités ordinaires</b>   |       | <b>25 784</b> | <b>24 846</b> |
| Charges externes   | 7     | (14 285)      | (14 263)      |
| Frais de personnel   | 8     | (7 624)       | (7 474)       |
| Impôts et taxes  |       | (158)         | (164)         |
| Autres produits et charges   | 10    | 635           | 842           |
| <b>EBITDAR <sup>(1)</sup></b>  |       | <b>4 352</b>  | <b>3 787</b>  |
| Loyers opérationnels (avions)  |       | (1 088)       | (1 073)       |
| <b>EBITDA <sup>(1)</sup></b>   |       | <b>3 264</b>  | <b>2 714</b>  |
| Amortissements, dépréciations et provisions  | 9     | (1 776)       | (1 665)       |
| <b>Résultat d'exploitation courant</b>   |       | <b>1 488</b>  | <b>1 049</b>  |
| Cessions de matériels aéronautiques  |       | 18            | 21            |
| Autres produits et charges non courants  | 11    | (1 925)       | 46            |
| <b>Résultat des activités opérationnelles</b>  |       | <b>(419)</b>  | <b>1 116</b>  |
| Coût de l'endettement financier brut   | 12    | (249)         | (309)         |
| Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie   |       | 35            | 49            |
| Coût de l'endettement financier net  |       | (214)         | (260)         |
| Autres produits et charges financiers  | 12    | 116           | (33)          |
| <b>Résultat avant impôts des entreprises intégrées</b>   |       | <b>(517)</b>  | <b>823</b>    |
| Impôts   | 13    | 229           | (294)         |
| <b>Résultat net des entreprises intégrées</b>  |       | <b>(288)</b>  | <b>529</b>    |
| Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence   | 21    | 21            | (7)           |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>  |       | <b>(267)</b>  | <b>522</b>    |
| Résultat net des activités non poursuivies   | 14    | (8)           | 270           |
| <b>Résultat net</b>  |       | <b>(275)</b>  | <b>792</b>    |
| Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle   |       | (1)           | -             |
| Résultat net : Propriétaires de la société mère  |       | (274)         | 792           |
| Résultat net – Propriétaires de la société mère par action ( <i>en euros</i> )                               |       |               |               |
| – de base  | 15    | (0,81)        | 2,59          |
| – dilué  |       | (0,81)        | 2,25          |
| Résultat net des activités poursuivies – Propriétaires de la Société mère par action ( <i>en euros</i> )     |       |               |               |
| – de base  | 15    | (0,79)        | 1,68          |
| – dilué  |       | (0,79)        | 1,48          |
| Résultat net des activités non poursuivies – Propriétaires de la Société mère par action ( <i>en euros</i> ) |       |               |               |
| – de base  | 15    | (0,02)        | 0,91          |
| – dilué  |       | (0,02)        | 0,77          |

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

(1) Voir note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

## 5.5.2 État du résultat global consolidé

| Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre<br>(en millions d'euros)                                   | Notes | 2017         | 2016         |
|--|-------|--------------|--------------|
| <b>Résultat net</b>  |       | <b>(275)</b> | <b>792</b>   |
| <b>Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente</b>   |       |              |              |
| Variation de la juste valeur portée en autres éléments du résultat global                                    |       | <b>38</b>    | (101)        |
| Variation de la juste valeur transférée en résultat  |       | -            | -            |
| <b>Couverture des flux de trésorerie</b>   |       |              |              |
| Partie efficace de la variation de juste valeur des couvertures portée en autres éléments du résultat global |       | <b>192</b>   | 429          |
| Variation de la juste valeur transférée en résultat  |       | <b>(25)</b>  | 731          |
| Variation de la réserve de conversion  |       | <b>9</b>     | 8            |
| <b>Impôts différés sur les éléments recyclables du résultat global</b>                                       | 13.2  | <b>(41)</b>  | <b>(352)</b> |
| <b>Total des autres éléments recyclables du résultat global</b>  |       | <b>173</b>   | <b>715</b>   |
| Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies                                     |       | <b>774</b>   | (547)        |
| <b>Impôts différés sur les éléments non recyclables du résultat global</b>                                   | 13.2  | <b>(205)</b> | <b>114</b>   |
| <b>Total des autres éléments non recyclables du résultat global</b>  |       | <b>569</b>   | <b>(433)</b> |
| <b>Total des autres éléments du résultat global, après impôt</b>   |       | <b>742</b>   | <b>282</b>   |
| <b>Résultat global</b>   |       | <b>467</b>   | <b>1 074</b> |
| Propriétaires de la société mère   |       | <b>467</b>   | 1 073        |
| Participations ne donnant pas le contrôle  |       | -            | 1            |

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

### 5.5.3 Bilan consolidé

| Actif<br>(en millions d'euros)          | Notes | 31 décembre<br>2017 | 31 décembre<br>2016 |
|---|-------|---------------------|---------------------|
| <i>Goodwill</i>                         | 16    | 216                 | 218                 |
| Immobilisations incorporelles           | 17    | 1 122               | 1 066               |
| Immobilisations aéronautiques           | 19    | 9 921               | 9 119               |
| Autres immobilisations corporelles      | 19    | 1 492               | 1 480               |
| Titres mis en équivalence               | 21    | 301                 | 292                 |
| Actifs de retraite                      | 22    | 590                 | 1 462               |
| Autres actifs financiers                | 23    | 1 242               | 1 064               |
| Impôts différés                         | 13.4  | 234                 | 176                 |
| Autres débiteurs                        | 26    | 239                 | 448                 |
| <b>Actif non courant</b>                |       | <b>15 357</b>       | <b>15 325</b>       |
| Autres actifs financiers                | 23    | 421                 | 130                 |
| Stocks et en-cours                      | 24    | 557                 | 566                 |
| Créances clients                        | 25    | 2 136               | 1 868               |
| Autres débiteurs                        | 26    | 1 264               | 1 105               |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 27    | 4 673               | 3 938               |
| <b>Actif courant</b>                    |       | <b>9 051</b>        | <b>7 607</b>        |
| <b>Total actif</b>                      |       | <b>24 408</b>       | <b>22 932</b>       |

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

| <b>Passif et capitaux propres</b><br>(en millions d'euros) | Notes | 31 décembre<br>2017 | 31 décembre<br>2016 |
|--|-------|---------------------|---------------------|
| Capital  | 28.1  | 429                 | 300                 |
| Primes d'émission et de fusion                             | 28.2  | 4 139               | 2 971               |
| Actions d'autocontrôle                                     | 28.3  | (67)                | (67)                |
| Titres subordonnés   | 28.4  | 600                 | 600                 |
| Réserves et résultat                                       | 28.5  | (2 099)             | (2 520)             |
| <b>Capitaux propres (Propriétaires de la société mère)</b> |       | <b>3 002</b>        | <b>1 284</b>        |
| Participations ne donnant pas le contrôle                  |       | 13                  | 12                  |
| <b>Capitaux propres</b>                                    |       | <b>3 015</b>        | <b>1 296</b>        |
| Provisions retraite  | 30    | 2 202               | 2 119               |
| Autres provisions  | 31    | 1 710               | 1 673               |
| Dettes financières   | 32    | 6 064               | 7 431               |
| Impôts différés  | 13.4  | 11                  | (12)                |
| Autres créditeurs  | 34    | 361                 | 284                 |
| <b>Passif non courant</b>                                  |       | <b>10 348</b>       | <b>11 495</b>       |
| Provisions   | 31    | 488                 | 654                 |
| Dettes financières   | 32    | 1 378               | 1 021               |
| Dettes fournisseurs  |       | 2 365               | 2 359               |
| Titres de transport émis et non utilisés                   |       | 2 889               | 2 517               |
| Programme de fidélisation                                  |       | 819                 | 810                 |
| Autres créditeurs  | 34    | 3 100               | 2 775               |
| Concours bancaires   | 27    | 6                   | 5                   |
| <b>Passif courant</b>                                      |       | <b>11 045</b>       | <b>10 141</b>       |
| <b>Total passif</b>  |       | <b>21 393</b>       | <b>21 636</b>       |
| <b>Total capitaux propres et passifs</b>                   |       | <b>24 408</b>       | <b>22 932</b>       |

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

## 5.5.4 Variation des capitaux propres consolidés

| (en millions d'euros)   | Nombre d'actions   | Capital    | Primes d'émission et de fusion | Actions d'auto-contrôle | Titres subordonnés | Réserves et résultats | Capitaux propres - propriétaires de la société mère | Participations ne donnant pas le contrôle | Capitaux propres |
|---|--------------------|------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------|---|---|------------------|
| <b>Au 31 décembre 2015 - retraité</b>   | <b>300 219 278</b> | <b>300</b> | <b>2 971</b>                   | <b>(85)</b>             | <b>600</b>         | <b>(3 561)</b>        | <b>225</b>  | <b>48</b>                                 | <b>273</b>       |
| Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente   | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | (126)                 | (126)   | -   | (126)            |
| Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie   | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | 833                   | 833   | -   | 833              |
| Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies (incluant impôts différés sur les éléments non recyclables du résultat global) | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | (434)                 | (434)   | 1   | (433)            |
| Variation des réserves de conversion  | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | 8                     | 8   | -   | 8                |
| <b>Autres éléments du résultat global</b>   | <b>-</b>           | <b>-</b>   | <b>-</b>                       | <b>-</b>                | <b>-</b>           | <b>281</b>            | <b>281</b>  | <b>1</b>                                  | <b>282</b>       |
| Résultat de la période  | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | 792                   | 792   | -   | 792              |
| <b>Résultat global</b>  | <b>-</b>           | <b>-</b>   | <b>-</b>                       | <b>-</b>                | <b>-</b>           | <b>1 073</b>          | <b>1 073</b>  | <b>1</b>                                  | <b>1 074</b>     |
| Variation de périmètre  | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | (7)                   | (7)   | (36)                                      | (43)             |
| Titres d'autocontrôle   | -                  | -          | -                              | 18                      | -                  | -                     | 18  | -   | 18               |
| Distribution de dividendes et de coupons sur titres subordonnés   | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | (25)                  | (25)  | (1)                                       | (26)             |
| <b>Au 31 décembre 2016</b>  | <b>300 219 278</b> | <b>300</b> | <b>2 971</b>                   | <b>(67)</b>             | <b>600</b>         | <b>(2 520)</b>        | <b>1 284</b>  | <b>12</b>                                 | <b>1 296</b>     |
| Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente   | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | 36                    | 36  | -   | 36               |
| Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie   | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | 128                   | 128   | -   | 128              |
| Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies (incluant impôts différés sur les éléments non recyclables du résultat global) | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | 568                   | 568   | 1   | 569              |
| Variation des réserves de conversion  | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | 9                     | 9   | -   | 9                |
| <b>Autres éléments du résultat global</b>   | <b>-</b>           | <b>-</b>   | <b>-</b>                       | <b>-</b>                | <b>-</b>           | <b>741</b>            | <b>741</b>  | <b>1</b>                                  | <b>742</b>       |
| Résultat de la période  | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | (274)                 | (274)   | (1)                                       | (275)            |
| <b>Résultat global</b>  | <b>-</b>           | <b>-</b>   | <b>-</b>                       | <b>-</b>                | <b>-</b>           | <b>467</b>            | <b>467</b>  | <b>-</b>                                  | <b>467</b>       |
| Augmentation de capital   | -                  | 129        | 1 168                          | -                       | -                  | (18)                  | 1 279   | -   | 1 279            |
| Distribution de dividendes et de coupons sur titres subordonnés   | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | (25)                  | (25)  | -   | (25)             |
| Variation de périmètre  | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | -                     | -   | -   | -                |
| Autres  | -                  | -          | -                              | -                       | -                  | (3)                   | (3)   | 1   | (2)              |
| <b>Au 31 décembre 2017</b>  | <b>428 634 035</b> | <b>429</b> | <b>4 139</b>                   | <b>(67)</b>             | <b>600</b>         | <b>(2 099)</b>        | <b>3 002</b>  | <b>13</b>                                 | <b>3 015</b>     |

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

## 5.5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé

| Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre<br>(en millions d'euros)                        | Notes | 2017           | 2016         |
|---|-------|----------------|--------------|
| Résultat net des activités poursuivies  |       | (267)          | 522          |
| Résultat net des activités non poursuivies  | 14    | (8)            | 270          |
| Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation   | 9     | 1 776          | 1 665        |
| Dotations nettes aux provisions financières   | 12    | 54             | 5            |
| Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels   | 11    | (34)           | (86)         |
| Résultat sur cessions de filiales et participations   | 11    | (31)           | (312)        |
| Résultats non monétaires sur instruments financiers   |       | 26             | (179)        |
| Écart de change non réalisé   |       | (200)          | 89           |
| Résultats des sociétés mises en équivalence   | 21    | (21)           | 6            |
| Impôts différés   | 13    | (261)          | 264          |
| Pertes de valeur  | 40.1  | -              | 2            |
| Autres éléments non monétaires  | 40.1  | 1 594          | (64)         |
| <b>Capacité d'autofinancement</b>   |       | <b>2 628</b>   | <b>2 182</b> |
| <i>dont activités non poursuivies (D)</i>   |       | -              | 43           |
| (Augmentation)/diminution des stocks  |       | 5              | (61)         |
| (Augmentation)/diminution des créances clients  |       | (329)          | (104)        |
| Augmentation/(diminution) des dettes fournisseurs   |       | 68             | 23           |
| Variation des autres débiteurs et créditeurs  |       | 526            | 209          |
| Variation du besoin en fonds de roulement   |       | 270            | 67           |
| Variation du besoin en fonds de roulement des activités non poursuivies (D)                       |       | -              | (10)         |
| <b>Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation (A)</b>                                     |       | <b>2 898</b>   | <b>2 239</b> |
| Prise de contrôle de filiales et participations, achats de parts dans les sociétés non contrôlées | 40.2  | (9)            | (18)         |
| Investissements corporels et incorporels (B)  | 20    | (2 312)        | (2 072)      |
| Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées                       | 11    | 8              | 364          |
| Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles (C)                            | 11    | 110            | 213          |
| Dividendes reçus  |       | 9              | 7            |
| Diminution (augmentation) nette des placements de plus de trois mois                              |       | (262)          | 791          |
| Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement des activités non poursuivies          |       | -              | (12)         |
| <b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>                                 |       | <b>(2 456)</b> | <b>(727)</b> |

| <b>Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre</b><br>(en millions d'euros)   | <b>Notes</b> | <b>2017</b>  | <b>2016</b>  |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Augmentation de capital  |              | <b>747</b>   | -            |
| Vente de participation sans modification du contrôle   |              | -            | 15           |
| Émission de nouveaux emprunts  | 32           | <b>742</b>   | 1 331        |
| Remboursement d'emprunts   | 32           | <b>(332)</b> | (1 430)      |
| Remboursement de dettes résultant de contrats de location-financement  |              | <b>(711)</b> | (481)        |
| Nouveaux prêts   |              | <b>(137)</b> | (129)        |
| Remboursement des prêts  |              | <b>54</b>    | 43           |
| Dividendes et coupons sur dettes subordonnées distribués   |              | <b>(38)</b>  | (38)         |
| Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement des activités non poursuivies   |              | -            | 22           |
| <b>Flux net de trésorerie lié aux activités de financement</b>   |              | <b>325</b>   | <b>(667)</b> |
| Effets des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants (nets de la trésorerie acquise ou cédée) |              | <b>(33)</b>  | (13)         |
| <b>Variation de la trésorerie nette</b>  |              | <b>734</b>   | <b>832</b>   |
| Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture (dont trésorerie des activités non poursuivies)                                | 27           | <b>3 933</b> | 3 101        |
| Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture (dont trésorerie des activités non poursuivies)                                 | 27           | <b>4 667</b> | 3 933        |
| Impôts sur les bénéfices (payés)/remboursés (flux provenant de l'exploitation)   |              | <b>(11)</b>  | 19           |
| Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation)  |              | <b>(228)</b> | (273)        |
| Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation)   |              | <b>14</b>    | 31           |

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

| <b>Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre</b><br>(en millions d'euros)    | <b>Notes</b> | <b>2017</b>    | <b>2016</b> |
|---|--------------|----------------|-------------|
| Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation                                  | A            | <b>2 898</b>   | 2 239       |
| Investissements corporels et incorporels  | B            | <b>(2 312)</b> | (2 072)     |
| Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles                  | C            | <b>110</b>     | 213         |
| Flux net de trésorerie des activités non poursuivies provenant de l'exploitation    | D            | -              | (33)        |
| <b>Cash flow libre d'exploitation, hors activités non poursuivies<sup>(1)</sup></b> | 33           | <b>696</b>     | <b>347</b>  |

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

(1) Voir Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.



## 5.6 NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### NOTE 1. DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ

Le terme « Air France-KLM » utilisé ci-après fait référence à la Société holding régie par le droit français. Le terme « Groupe » concerne l'ensemble économique composé d'Air France-KLM et de ses filiales. Le Groupe dont le siège social est situé en France, constitue un des plus grands groupes aériens mondiaux.

L'activité principale est le transport aérien de passagers sur vols réguliers (« passage réseaux »). Les activités du Groupe incluent également le transport aérien de cargo, la maintenance aéronautique,

le transport de passagers sur vols « *low-cost* » (Transavia) et toute autre activité en relation avec le transport aérien.

La Société anonyme Air France-KLM, domiciliée au 2, rue Robert Esnault-Pelterie 75007 Paris - France, est l'entité consolidante du Groupe Air France-KLM. Air France-KLM est coté à Paris (Euronext) et Amsterdam (Euronext).

La monnaie de présentation du Groupe, qui est également la monnaie fonctionnelle d'Air France-KLM, est l'euro.

### NOTE 2. RETRAITEMENT DES COMPTES 2016

#### Introduction du métier Réseau

Dans le cadre du repositionnement stratégique du métier cargo, le Groupe a progressivement mis en place un nouveau modèle visant à optimiser la vente de la capacité des soutes et des combis des avions passage et à réduire la flotte d'avions tout-cargo. En 2017, la capacité des soutes des avions passage devrait être supérieure à 85% de la capacité totale du cargo. La flotte tout-cargo se compose de deux B777 et de quatre B747, en réduction de 24% sur l'exercice 2016 et de plus de 50% depuis 2013.

À l'exception de la flotte tout-cargo, l'intérêt commercial de l'activité passage détermine l'utilisation des avions sur le réseau du Groupe, en particulier en ce qui concerne la sélection et la fréquence des destinations ainsi que les types avion utilisés. Dans ce contexte, l'activité cargo est considérée comme une activité complémentaire de l'activité passage contribuant à la rentabilité et à la performance des lignes, ces deux activités formant un ensemble plus large appelé « Réseau ». C'est la performance de cet ensemble qui est désormais suivie par le Comité exécutif.

En conséquence, le métier réseau constitue désormais un unique segment. De ce fait, la Note 6 « Information par secteur géographique » a été retraitée.

### NOTE 3. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

#### 3.1 Intervenues au cours de la période

##### KLM plan de retraite du personnel navigant - Pays-Bas

En août 2017, KLM et les syndicats ont accepté de modifier le régime de retraite pour le personnel navigant aux Pays-Bas. Ce nouveau régime de retraite est considéré comme un régime collectif à cotisations définies et a entraîné la décomptabilisation de l'actif de retraite.

L'actif de retraite, basé sur les hypothèses actuarielles au 1<sup>er</sup> août 2017, s'élevait à 311 millions d'euros et a été comptabilisé dans les « autres produits et charges non courants » dans le compte de résultat consolidé. L'impact net d'impôt sur le résultat s'élève à (233) millions d'euros.

##### KLM plan de retraite des pilotes - Pays-Bas

En décembre 2017, KLM et le syndicat des pilotes ont accepté de modifier le régime de retraite des pilotes. Ce nouveau régime de retraite est défini comme un régime à cotisation définies et a conduit à la décomptabilisation de l'actif de retraite des pilotes. Cet actif de retraite, basé sur des hypothèses actuarielles spécifiques au 15 décembre 2017, s'élève à 1 399 millions d'euros. Dans le cadre de cet accord, KLM verse une cotisation additionnelle de 194 millions d'euros à la caisse de retraite, dont 120 millions d'euros payés en décembre 2017. L'impact net d'impôt sur le résultat s'élève à (1 196) million d'euros.

Avec la modification de ces deux plans de retraite KLM a finalisé le « de-risking » des fonds de pension ce qui lui permet de réduire significativement la volatilité de ses cotisations annuelles de retraite et du bilan du Groupe.

### Litiges en matière de législation *anti-trust* dans les secteurs du fret aérien

La Commission européenne a adopté le 17 mars 2017 une nouvelle décision à l'encontre de onze opérateurs de fret aérien, dont Air France, KLM et Martinair, pour des pratiques dans le secteur du fret aérien considérées comme anticoncurrentielles entre décembre 1999 et février 2006. Cette nouvelle décision intervient après l'annulation le 16 décembre 2015 par le Tribunal de l'Union Européenne de la décision initiale de la Commission européenne du 9 novembre 2010 relative à ces mêmes pratiques et prise à l'encontre des mêmes opérateurs. Cette première décision avait été annulée dans son intégralité parce qu'elle contenait une contradiction concernant le périmètre exact des pratiques sanctionnées.

Le montant total des amendes imposées au niveau de Groupe Air France-KLM est de 325 millions d'euros. Ce montant a été légèrement réduit par rapport à la première décision en raison du niveau inférieur de l'amende de Martinair pour des raisons techniques. Les entités du Groupe ont formé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union Européenne les 29 et 30 mai 2017.

### Augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et à Delta Air Lines, Inc. et partage de capital dans le capital social de Virgin Atlantic

Le 3 octobre 2017, Air France-KLM a annoncé l'achèvement des augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et à Delta Air Lines, Inc. Les 75 054 820 actions liées ont été présentées au marché réglementé d'Euronext Paris et d'Amsterdam. Ces augmentations de capital, avaient été approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires le 4 septembre 2017.

China Eastern Airlines et Delta Air Lines, Inc. détiennent désormais chacun 8,8% du capital social d'Air France-KLM ce qui leur confère de ce fait, un administrateur qui les représente au Conseil d'administration.

Le Groupe a aussi annoncé le renforcement de ses partenariats stratégiques avec la création d'une *joint-venture* mondiale entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. (Delta) et Virgin Atlantic. Air France-KLM acquerra une participation de 31% dans le capital de Virgin Atlantic pour un montant de 220 millions de livres sterling. Delta Air Lines, Inc. détient 49% du capital-actions de Virgin Atlantic. La création de la coentreprise mondiale est soumise à l'approbation des autorités statutaires compétentes.

### Remboursement anticipé des OCEANE's le 15 novembre 2017

Le 15 novembre 2017, Air France-KLM a procédé au remboursement anticipé des obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles et/ou existantes à échéance.

Les demandes de conversion portent sur 53 359 937 OCEANE, soit 99,96% du nombre d'OCEANE en circulation, ouvrant droit à l'attribution de 53 359 937 actions ordinaires de 1,00 euro de valeur nominale chacune. Cette opération est décrite dans la note 32.2 des états financiers.

## 3.2 Postérieurs à la clôture

Il ne s'est produit aucun événement postérieur à la clôture.

## NOTE 4. RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 4.1 Principes comptables

#### Principes de préparation des états financiers consolidés et référentiel comptable

En application du Règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe Air France-KLM au 31 décembre 2017 sont établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et applicable à la date de clôture.

Les IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne diffèrent sur certains aspects des IFRS publiées par l'IASB. Néanmoins, le Groupe s'est assuré que les informations financières pour les périodes présentées n'auraient pas été substantiellement différentes s'il avait appliqué les IFRS telles que publiées par l'IASB.

Les états financiers consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 15 février 2018.

#### Évolution du référentiel comptable

##### — Normes IFRS et amendements applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2017

- Amendement à la norme IAS 12 « Comptabilisation d'actifs d'impôts différés au titre des pertes non réalisées », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017,
- Amendement à la norme IAS 7 « Initiative concernant les informations à fournir », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

Ces amendements n'ont pas généré d'impact significatif sur les Comptes du Groupe au 31 décembre 2017.

### — Normes IFRS applicables de façon obligatoire et anticipée pour les états financiers 2018

L'impact estimé de l'adoption de ces normes sur les capitaux propres du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour IFRS 15 et IFRS 16 et au 1<sup>er</sup> janvier 2018 pour IFRS 9, s'appuie sur les évaluations effectuées à ce jour. L'impact de l'adoption de ces normes au 1<sup>er</sup> janvier 2018 est susceptible de changer pour les raisons suivantes :

- l'analyse et/ou le chiffrage détaillé des impacts se poursuivra sur 2018,
- le Groupe n'a pas terminé l'ensemble des tests et évaluations des contrôles relatifs à ses nouveaux systèmes d'information,
- les nouvelles règles et méthodes comptables peuvent évoluer jusqu'à ce que le Groupe présente ses états financiers pour l'exercice au cours duquel a lieu la date de première application,
- le Groupe appliquant de manière anticipée la norme IFRS 16, les positions retenues pourraient évoluer au regard d'éventuelles interprétations normatives complémentaires.

### — Normes IFRS applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2018

- Norme IFRS 9 « Instruments financiers ».

Cette norme entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Des groupes de travail dédiés ont été mis en place avec les services comptables et le middle-office des services de trésorerie d'Air France et de KLM.

Cette norme comprend de nouveaux principes de comptabilisation des instruments financiers (classement et évaluation, dépréciation et couverture).

Deux principaux impacts sont attendus suite à l'application de cette norme.

Le premier impact concerne la reconnaissance de la variation de la valeur temps des options en « autres éléments du résultat global » alors qu'elle est actuellement reconnue en « autres produits et charges financiers ».

Le second impact est lié à l'évaluation des instruments de capital soit en juste valeur par le compte de résultat, soit en juste valeur par les autres éléments du résultat global. La méthodologie de classement des instruments de capital sera définie de la façon suivante :

- lorsque l'instrument de capital sera considéré comme un investissement en trésorerie, ses réévaluations seront enregistrées en « autres produits et charges financiers »;
- lorsque l'instrument de capital sera considéré comme un investissement en industrie, ses réévaluations seront enregistrées en « autres éléments du résultat global ».

Sur le bilan d'ouverture (au 1<sup>er</sup> janvier 2017), l'impact de la norme IFRS 9 se traduira globalement par une diminution des « autres éléments du résultat global » comprise entre 150 et 160 millions d'euros et une augmentation des « autres réserves » de ce même montant.

- Norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ».

Cette norme entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Des groupes de travail dédiés ont été mis en place avec chacun des métiers et des départements concernés par l'application de cette norme afin d'établir une cartographie des contrats clients au sein du groupe et d'appliquer l'approche des cinq étapes décrites par la norme à chacun de ces contrats.

En parallèle, le Groupe a travaillé de concert avec d'autres compagnies aériennes par le biais du groupe de travail comptable IATA (*International Air Transport Association*) et en coordination avec le groupe de travail des compagnies aériennes américaines au sein de l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) pour avoir des approches harmonisées sur le traitement des sujets soulevés par la mise en application de cette norme.

L'amendement à la norme IFRS 15 Clarification relative à la norme « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » a également été prise en compte.

Le Groupe a choisi d'appliquer la norme IFRS 15 de façon rétrospective à chaque période antérieure pour laquelle l'information financière est présentée, conformément à IAS 8 *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*. Dans ce cadre, aucune des mesures de simplification proposées par la norme ne devrait être utilisée.

L'impact estimé de l'application d'IFRS 15 sur le bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2017 conduirait à :

- une augmentation des « créances clients » pour un montant compris entre 25 et 35 millions d'euros;
- une augmentation des « autres débiteurs » pour un montant compris entre 15 et 25 millions d'euros;
- une diminution des « autres provisions » pour un montant compris entre 110 et 120 millions d'euros;
- une augmentation des « autres créditeurs » pour un montant compris entre 160 et 170 millions d'euros;
- une augmentation des « titres de transport émis et non utilisés » pour un montant compris entre 115 et 125 millions d'euros;
- une augmentation des actifs d'impôts différés pour un montant compris entre 30 et 40 millions d'euros;
- une diminution des capitaux propres pour un montant compris entre 70 et 80 millions d'euros.

Les principaux impacts attendus sont détaillés ci-dessous :

| Type de prestation   | Secteur d'activité | Traitement comptable actuel   | Traitement comptable IFRS 15  | Impacts attendus  |
|--|--------------------|---|---|---|
| Recette relative aux titres de transport émis qui se révéleront non utilisés                         | Réseau             | Reconnaissance en chiffre d'affaires, par application d'un taux statistique régulièrement mis à jour, à la date d'émission du billet  | Reconnaissance en chiffre d'affaires, par application d'un taux statistique historique de titres de transport émis et non utilisés régulièrement mis à jour, à la date théorique du transport   | Impact sur le bilan d'ouverture (1 <sup>er</sup> janvier 2017) augmentant le poste « titres de transport émis non utilisés », en contrepartie des réserves, traduisant le différé de chiffre d'affaires au moment du transport. Pas d'impact significatif sur le niveau de chiffre d'affaires annuel du Groupe si celui-ci reste constant s'agissant d'un décalage temporel et récurrent. |
| Recette relative aux modifications de billet   | Réseau             | Reconnaissance en chiffre d'affaires à la date de modification du billet  | Reconnaissance en chiffre d'affaires à la date de transport, ne s'agissant pas d'une prestation distincte apportant un bénéfice au passager en l'absence de transport   |   |
| Recette relative aux frais d'émission des billets  | Réseau             | Reconnaissance en chiffre d'affaires à la date d'émission des billets   |   |   |
| Commissions et autres coûts de distribution directs liés à la vente des billets d'avion              | Réseau             | Constatation en charge au moment où les coûts sont encourus, soit à la date d'émission du billet  | Capitalisation et reconnaissance au moment où la prestation de transport est réalisée. Le Groupe n'a pas opté pour le régime simplifié afin de traduire la saisonnalité de son activité et le décalage induit entre vente et transport  | Impact sur le bilan d'ouverture (1 <sup>er</sup> janvier 2017) augmentant les « autres débiteurs », en contrepartie des réserves, traduisant le report des charges à la date de transport. Pas d'impact significatif sur le niveau des « frais commerciaux et de distribution » annuels du Groupe si ceux-ci restent constants s'agissant d'un décalage temporel et récurrent.            |
| Transport de marchandises effectué, pour le compte du Groupe, par des compagnies aériennes tiers     | Réseau             | Analyse en qualité de principal sur le transport réalisé par le Groupe avec reconnaissance du chiffre d'affaires. Analyse en qualité d'agent sur la partie opérée par une autre compagnie avec la reconnaissance de la commission en chiffre d'affaires | La compagnie aérienne agit pour son propre compte lorsqu'elle vend la prestation (principal) car elle contrôle le service promis (le transport de la marchandise). Le chiffre d'affaires facturé au client est reconnu en intégralité et une charge correspondant aux coûts d'affrètement est constatée | Aucun impact sur le bilan d'ouverture (1 <sup>er</sup> janvier 2017) s'agissant d'un impact de présentation au compte de résultat. À titre illustratif, sur la base des chiffres de l'exercice 2016, le chiffre d'affaires ainsi que et les charges d'affrètements aéronautiques auraient été augmenté d'environ 90 millions d'euros.   |
| Contrats rémunérés à l'heure de vol (maintenance des équipements d'avion et maintenance des moteurs) | Maintenance        | Reconnaissance du chiffre d'affaires au rythme de la facturation c'est-à-dire en fonction des heures de vol; constatation d'une provision pour coûts attendus   | Reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement des coûts engagés   | Impacts sur le bilan d'ouverture (1 <sup>er</sup> janvier 2017) : diminution des provisions, augmentation des autres créditeurs correspondant aux prestations facturées avant la réalisation de la prestation et diminution des réserves au titre de la marge reportée à la date de réalisation de la prestation. Pas d'impact significatif sur le chiffre d'affaires du Groupe.          |
| Achats de pièces détachées pour le compte de tiers   | Maintenance        | Reconnaissance de la marge en chiffre d'affaires  | Analyse menée pour chacune de ces opérations afin de déterminer si le Groupe agit pour son propre compte (principal) ou en tant que mandataire (agent)  | Aucun impact sur le bilan d'ouverture (1 <sup>er</sup> janvier 2017). Concernant la présentation du compte de résultat, le chiffre d'affaires ainsi que les charges de maintenance diminueront par rapport à la comptabilisation actuelle.  |

Concernant le traitement des compensations clients, le Groupe est actuellement en train de travailler avec les autres compagnies aériennes (à travers IATA) afin de déterminer la façon de les présenter. La position est en cours de finalisation.

La comptabilisation des autres flux de chiffre d'affaires ne sera pas modifiée significativement par l'application de la norme IFRS 15.

#### — Norme IFRS applicable par anticipation pour les états financiers 2018

Le Groupe a décidé d'appliquer la norme IFRS 16 « Contrats de location » par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Le Groupe a choisi d'appliquer cette norme de façon rétrospective à chaque période antérieure pour laquelle l'information financière est présentée, conformément à IAS 8 *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*.

Le Groupe a choisi d'utiliser les deux exemptions de capitalisation proposées par la norme sur les contrats suivants :

- contrats ayant une durée inférieure à douze mois,
- contrats de location de biens ayant une valeur à neuf individuelles inférieures à 5 000 euros.

L'impact estimé de l'application d'IFRS 16 sur le bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2017 conduirait à :

- une augmentation des immobilisations (principalement *via* la constatation d'un droit d'utilisation) comprise entre 4,0 et 4,4 milliards d'euros,
- la constatation d'une dette de location comprise entre 5,1 et 5,5 milliards d'euros,
- une augmentation de l'actif d'impôt différé comprise entre 0,1 et 0,5 milliard d'euros,
- une diminution des capitaux propres comprise entre 0,6 et 0,9 milliard d'euros.

Ces chiffres ne comprennent pas les impacts concernant la maintenance des avions loués qui sont en cours de finalisation.

Les impacts sur le tableau des flux de trésorerie concernant le retraitement des contrats de location sont des impacts de reclassements, la norme n'ayant pas d'impact sur la trésorerie du Groupe :

- amélioration du « flux de trésorerie provenant de l'exploitation » du fait de l'annulation des loyers partiellement compensée par la part des décaissements attribuée aux frais financiers sur les dettes de location,
- intégration des remboursements du nominal des dettes de location dans le « flux de trésorerie provenant des activités de financement ».

Les impacts sur le tableau des flux de trésorerie concernant la comptabilisation de la maintenance des avions loués sont détaillés ci-après.

Les principaux agrégats utilisés par le Groupe présenteront les impacts suivants :

- augmentation de l'EBITDA,
- disparition de l'EBITDAR,

- augmentation du « résultat d'exploitation courant » partiellement compensée par l'augmentation du « coût de l'endettement financier net »,
- augmentation de la dette nette,
- augmentation du « *cash-flow* libre d'exploitation, hors activités non poursuivies ».

Les principaux impacts estimés attendus, incluant les impacts sur le compte de résultat, sont détaillés ci-après.

#### Capitalisation des contrats de location d'avions

Pour les contrats de location des avions remplissant les critères de capitalisation définis par la norme IFRS 16, la durée de location correspondra à celle des contrats signés sauf si le Groupe est raisonnablement certain d'utiliser les options de renouvellement prévues contractuellement. Ceci pourra être le cas, par exemple, si des travaux importants d'aménagement des cabines ont été effectués alors que la durée résiduelle de location est significativement plus faible que la durée d'amortissement des aménagements des cabines.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer le droit d'utilisation et la dette de loyer correspondra, pour chaque avion, au taux implicite induit par les éléments contractuels.

Les impacts sur le compte de résultat sont les suivants :

- annulation des loyers inclus dans les « loyers opérationnels (avions) » entraînant la disparition de l'EBITDAR,
- enregistrement de l'amortissement des droits d'utilisation,
- enregistrement des frais financiers sur la dette de location.

La majeure partie des contrats de location d'avions étant libellés en USD, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, le Groupe mettra en place une couverture naturelle de son chiffre d'affaires en USD par la dette de location en USD afin de limiter la volatilité du résultat de change induit par la réévaluation de sa dette de location.

#### Capitalisation des contrats de location de biens immobiliers

Le Groupe a procédé à l'analyse de l'ensemble des contrats immobiliers afin de les analyser au regard des critères définissant une location selon la norme IFRS 16. Le Groupe a notamment pris en compte que lorsqu'il loue des surfaces dans des aéroports en dehors de ses *hubs* (Paris et Amsterdam), il existe contractuellement un droit de substitution effectif à la main du bailleur conduisant à ne pas considérer l'existence d'un contrat de location.

Sur la base des analyses, le Groupe a identifié des contrats de location au sens de la norme pour les espaces loués dans ses *hubs*, les locations de bâtiments propres à l'activité maintenance, les salons dédiés dans les aéroports en dehors des *hubs* et les locations de bâtiments de bureaux.

La durée de location correspondra à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement dont l'utilisation par le Groupe est raisonnablement certaine.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer le droit d'utilisation et la dette de loyer sera déterminé, pour chaque bien, en fonction du taux marginal d'endettement à la date de signature.

Les impacts sur le compte résultat sont les suivants :

- annulation des loyers inclus dans les « charges externes » impliquant une augmentation de l'EBITDA,
- enregistrement de l'amortissement des droits d'utilisation,
- enregistrement des frais financiers relatif aux dettes de location.

### Comptabilisation des locations d'autres actifs

Le Groupe a procédé à l'analyse de l'ensemble des contrats de location des autres actifs afin de s'assurer qu'ils répondaient aux critères de définition et de comptabilisation d'une location selon la norme IFRS 16.

À l'issue des travaux d'analyses, les principaux contrats de locations identifiées correspondent aux véhicules, à certains contrats de pools de pièces détachées et à des contrats de location de moteurs.

La durée de capitalisation des loyers location correspondra à la période non résiliable du contrat complétée le cas échéant des options de renouvellement dont l'utilisation par le Groupe est raisonnablement certaine.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer le droit d'utilisation et la dette de loyer sera déterminé, pour chaque bien, en fonction du taux marginal d'endettement à la date de signature.

Les impacts sur le compte de résultat sont les suivants :

- annulation des loyers inclus dans les « charges externes » impliquant une augmentation de l'EBITDA,
- enregistrement de l'amortissement des droits d'utilisation,
- enregistrement des frais financiers sur la dette de location.

### Comptabilisation de la maintenance des avions loués

Dans le cadre de la mise en place de la norme IFRS 16, le Groupe a revu la comptabilisation des coûts de maintenance et des obligations contractuelles de maintenance lors de la restitution de ses avions loués.

Dès lors, les opérations de maintenance des avions loués seront comptabilisées de la façon suivante :

- enregistrement d'une provision lors de la livraison de l'avion lorsque les travaux ne sont pas dépendant de l'utilisation de l'appareil pour les coûts de maintenance à réaliser lorsque l'avion doit être restitué au loueur. La contrepartie de la provision est alors comptabilisée dans la valeur comptable du droit d'utilisation de l'avion à l'origine,
- enregistrement d'une provision pour les coûts de restitution correspondant à la valorisation du potentiel d'heures de vol que les avions loués doivent avoir au moment de leur restitution aux loueurs. Le niveau des potentiels à la restitution est dépendant du contrat signé. Par ailleurs, la probabilité de restitution de l'avion à l'issue du contrat ne pourra plus être intégrée dans le calcul de cette provision comme c'est le cas actuellement,
- identification des composants correspondant aux potentiels inclus dans le droit d'utilisation de chaque avion loué. Ces composants seront amortis sur la durée courant jusqu'à l'événement suivant de grand entretien prévu.

Les principaux impacts sur le compte résultat seront les suivants :

- diminution des coûts opérationnels du fait de la capitalisation des coûts associés aux travaux de maintenance reconstituant des potentiels d'heures de vol,
- augmentation des « Amortissements, dépréciations et provisions ».

Les impacts sur le tableau des flux de trésorerie sont principalement un reclassement des flux liés aux travaux de maintenance. Actuellement, ils sont présentés en « flux de trésorerie provenant de l'exploitation ». Avec IFRS 16, étant associés à une immobilisation (droits d'utilisation), ils seront présentés en « Investissements corporels et incorporels ».

### — Textes potentiellement applicables au Groupe, publiés par l'IASB, mais non encore adoptés par l'Union Européenne

- amendement à la norme IFRS 2 « Classement et évaluation des paiements sur base d'actions », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018,
- amendement à la norme IFRS 12 « Clarification du champ d'application des dispositions relatives aux informations à fournir », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017,
- amendement à la norme IAS 28 « Intérêts à long terme dans les entreprises associées et coentreprises », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019,
- interprétation IFRIC 22 « Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018,
- interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019,
- amendement à la norme IFRS 9 « Clauses de remboursement anticipé », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019,
- amendement à la norme IAS 12 « Conséquences fiscales des paiements relatifs à des instruments financiers classés en capitaux propres », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019,
- amendement aux normes IFRS 3 et IFRS 11 « Intérêts précédemment détenus dans une activité conjointe », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019,
- amendement à la norme IAS 23 « Coûts d'emprunts éligibles incorporables », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

Le Groupe n'attend pas d'impact significatif au titre de l'application de l'amendement à la norme IFRS 2.

## 4.2 Utilisation d'estimations

L'établissement des données financières consolidées, en conformité avec les IFRS, conduit la Direction du Groupe à faire des estimations et formuler des hypothèses ayant une incidence sur les montants reconnus au bilan, sur les notes aux données financières consolidées concernant les actifs et passifs à la date d'arrêté des données financières consolidées ainsi que sur le

montant des produits et des charges. Les principales estimations retenues par le Groupe sont décrites dans les notes suivantes :

- 4.6. Reconnaissance du chiffre d'affaires lié aux titres de transport émis et non utilisés;
- 4.7. Programme de fidélisation «Flying Blue»;
- 4.11. Instruments financiers;
- 4.13. et 14. Immobilisations corporelles et incorporelles;
- 4.18. Actifs de retraite et les provisions retraite;
- 4.19. et 20. Autres provisions;
- 4.23. Impôts différés actifs.

La Direction du Groupe procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations.

Ainsi, les comptes consolidés de l'exercice ont été établis en tenant compte des paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. En ce qui concerne les actifs non courants, les hypothèses sont fondées sur une croissance limitée.

Les montants qui figureront dans ses futurs états financiers consolidés sont susceptibles de différer de ces estimations en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes.

## 4.3 Méthodes de consolidation

### Filiales

Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », les états financiers consolidés du Groupe comprennent les comptes de toutes les entités que le Groupe contrôle directement ou indirectement, quel que soit son niveau de participation dans les capitaux propres de ces entités. Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle sont consolidées par intégration globale. Une entité est contrôlée dès lors que le Groupe détient le pouvoir sur cette entité, est exposé, ou a droit à des rendements variables du fait de son implication dans cette entité, et lorsqu'il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influencer sur le montant de ces rendements. La détermination du contrôle prend en compte l'existence de droits de vote potentiels s'ils sont substantifs, c'est-à-dire s'ils peuvent être exercés en temps utile lorsque les décisions sur les activités pertinentes de l'entité doivent être prises.

Les états financiers des sociétés contrôlées sont consolidés dès que le contrôle devient effectif et jusqu'à ce que ce contrôle cesse.

La quote-part de résultat net et des capitaux propres revenant aux tiers est présentée sur la ligne « Participations ne donnant pas le contrôle ».

L'impact du rachat de participations ne donnant pas le contrôle dans une filiale déjà contrôlée et l'impact de la cession d'un pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle sont comptabilisés en capitaux propres.

Lors d'une cession partielle avec perte de contrôle, la participation conservée est réévaluée à la juste valeur à la date de la perte de contrôle. Le résultat de cession comprend l'impact de cette réévaluation et le résultat de cession sur les titres cédés, y

compris l'intégralité des éléments comptabilisés en capitaux propres devant être recyclés en résultat.

### Participations dans les co-entreprises et entreprises associées

Conformément à la norme IFRS 11 « Partenariats », le Groupe comptabilise selon la méthode de mise en équivalence les partenariats dans lesquels il exerce un contrôle conjoint avec une ou plusieurs autres parties (*joint-venture*). Le contrôle est considéré comme conjoint lorsque les décisions concernant les activités pertinentes du partenariat requièrent le consentement unanime du Groupe et des autres parties partageant le contrôle.

Si le cas d'une activité conjointe (*joint-operation*) se présentait, le Groupe comptabiliserait les actifs et passifs concernés proportionnellement à ses droits et obligations vis-à-vis de l'entité.

Conformément à la norme IAS 28 « Participation dans des entreprises associées et coentreprises », les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion opérationnelle et la politique financière sont également mises en équivalence. L'influence notable étant présumée lorsque plus de 20% des droits de vote sont détenus.

Les états financiers consolidés incluent la quote-part revenant au Groupe dans le montant total du résultat global comptabilisé par les entreprises associées et les co-entreprises à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée jusqu'à la date à laquelle elle prend fin, ajustée des éventuelles pertes de valeur de la participation nette.

Les pertes d'une entité mise en équivalence qui excèdent la valeur de la participation du Groupe et de l'investissement net (créance long terme dont le remboursement n'est ni prévu ni probable) dans cette entité ne sont pas comptabilisées, sauf si :

- le Groupe a une obligation contractuelle de couvrir ces pertes, ou;
- le Groupe a effectué des paiements au nom de l'entreprise associée.

Tout excédent du coût d'acquisition sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise associée à la date d'acquisition, est comptabilisé en tant que *goodwill* et inclus dans la valeur comptable de la participation mise en équivalence.

Les participations dans des entités dans lesquelles le Groupe a cessé d'exercer une influence notable ou un contrôle conjoint, ne sont plus mises en équivalence à partir de cette date et sont évaluées à leur juste valeur à la date de perte d'influence notable ou de contrôle conjoint.

### Opérations intra-groupe

Toutes les transactions, ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les sociétés consolidées par intégration globale sont éliminés. Il en est de même pour les résultats internes au Groupe (dividendes, plus-values...).

Les résultats des cessions internes réalisées avec les sociétés mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage d'intérêt du Groupe dans ces sociétés, seulement dans la mesure où ils ne sont pas représentatifs d'une perte de valeur.

## 4.4 Conversion des états financiers et des opérations en monnaies étrangères

### Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les comptes des filiales étrangères sont convertis en euros comme suit :

- à l'exception des capitaux propres pour lesquels les cours historiques sont appliqués, les comptes de bilan sont convertis sur la base des taux de change en vigueur à la date de clôture;
- les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux moyens de change de la période;
- l'écart de conversion en résultant est porté au poste «Écarts de conversion» inclus dans les capitaux propres.

Les *goodwill* sont exprimés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et sont convertis en euros au taux de clôture.

### Conversion des opérations en devises

Les transactions en monnaies étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont évalués au cours en vigueur à la date de clôture ou au cours de la couverture qui leur est affectée le cas échéant.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères évalués sur la base du coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction ou le cours de la couverture qui leur est affectée le cas échéant (voir Note 4.14).

Les différences de change correspondantes sont enregistrées au compte de résultat, les variations de juste valeur des instruments de couverture sont enregistrées conformément au traitement décrit dans la Note 4.11. «*Instruments financiers, évaluation des actifs et passifs financiers*».

## 4.5 Regroupements d'entreprises

### Regroupements d'entreprises réalisés après le 1<sup>er</sup> avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées à compter du 1<sup>er</sup> avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 (2008) «*Regroupements d'entreprises*». En application de cette norme, dans le cas de la première consolidation d'une entité, le Groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition, à l'évaluation de tous les actifs et passifs à leur juste valeur (à l'exception des actifs non courants classés comme actifs détenus en vue de la vente qui sont comptabilisés à la juste valeur moins les coûts de sortie).

Les *goodwill* qui correspondent, à la date d'acquisition, à la somme de la contrepartie transférée et des participations ne donnant pas le contrôle sous déduction du montant net comptabilisé

(généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris font l'objet de tests de perte de valeur annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs.

Les frais de transactions, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, sont comptabilisés immédiatement en charges lorsqu'ils sont encourus.

Le Groupe peut opter, acquisition par acquisition, pour la comptabilisation d'un *goodwill* dit «complet», c'est-à-dire que ce dernier est calculé en prenant en compte la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle en date de l'acquisition, et non pas uniquement leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise.

Si la différence entre la contrepartie transférée et la juste valeur nette des actifs et des passifs est négative, celle-ci est immédiatement comptabilisée en résultat.

Les paiements conditionnels ou compléments de prix sont comptabilisés en capitaux propres lorsque le paiement prévoit la livraison d'un nombre fixe d'actions de l'acquéreur selon les critères d'IAS 32. Dans les autres cas, ils sont comptabilisés en passifs liés à des regroupements d'entreprises. Les paiements conditionnels ou compléments de prix sont estimés à leur juste valeur en date d'acquisition. Cette évaluation initiale ne peut être ajustée ultérieurement en contrepartie du *goodwill* qu'en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition et dans la mesure où l'évaluation était encore présentée comme provisoire (délai d'évaluation limité à douze mois). Tout ajustement ultérieur ne répondant pas à ces critères est comptabilisé en dette ou en créance en contrepartie du résultat du Groupe.

Lors d'une acquisition par étapes, la participation antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle, et l'écart avec la valeur nette comptable est comptabilisé en résultat, de même que les éléments recyclables des autres éléments du résultat global relatifs à la participation antérieure.

### Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1<sup>er</sup> avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées avant le 1<sup>er</sup> avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 (2004) «*Regroupements d'entreprises*». En application de cette norme, dans le cas d'une première consolidation d'une entité, le Groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition, à l'évaluation de tous les actifs, passifs et passifs éventuels à leur juste valeur.

Les *goodwill* résultant de la différence entre le coût d'acquisition (qui inclut les éventuels instruments de capitaux propres émis par le Groupe en échange du contrôle de l'entité acquise, et les autres coûts éventuellement attribuables au regroupement d'entreprises) et la quote-part des capitaux propres du Groupe après évaluation à la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis, fait l'objet de tests de perte de valeur annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs.

Si la différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est négative, celle-ci est immédiatement comptabilisée en résultat.



## 4.6 Chiffre d'affaires

Pour les opérations aériennes, le chiffre d'affaires est comptabilisé lors de la réalisation du transport, net des éventuelles remises accordées (Voir Note 6). Le transport est également le fait générateur de la comptabilisation en charges externes des commissions versées aux intermédiaires.

En conséquence, à leur date d'émission, les titres de transport tant sur le passage que sur le fret sont comptabilisés en « Titres de transport émis et non utilisés ».

Toutefois, la recette relative aux titres de transport émis qui se révéleront non utilisés, est comptabilisée en chiffre d'affaires dès l'émission du billet, par application d'un taux statistique régulièrement mis à jour.

Le chiffre d'affaires des contrats de maintenance tiers est évalué selon la méthode de l'avancement.

## 4.7 Programme de fidélisation

Les compagnies du Groupe opèrent un programme commun de fidélisation client « Flying Blue » permettant aux adhérents d'acquérir des *miles* lors de leurs voyages réalisés auprès d'Air France, KLM, des partenaires aériens ou lors de leurs achats de prestations auprès des partenaires non aériens (sociétés de carte de crédit, chaînes hôtelières et loueurs de voitures). Ces *miles* peuvent être échangés par les adhérents contre des voyages gratuits auprès des partenaires aériens ou d'autres services gratuits auprès des partenaires non aériens.

Conformément à l'interprétation IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle », ces *miles* sont considérés comme un élément distinct d'une vente à éléments multiples et une partie du prix de la vente initiale du billet d'avion est allouée à ces *miles* et différée jusqu'à ce que l'obligation du Groupe relative à ces *miles* soit remplie.

Le montant différé en dette au fur et à mesure de l'acquisition des *miles* par les adhérents, est estimé :

- en fonction de la juste valeur des *miles*, définie comme le montant auquel les avantages pourraient être vendus séparément ;
- après prise en compte d'un taux de rédemption, correspondant à la probabilité d'utilisation des *miles* par les adhérents déterminée suivant une méthode statistique.

Dans le cadre des refacturations de *miles* entre les partenaires du programme, la marge réalisée sur les ventes de *miles* aux autres partenaires du programme est rapportée immédiatement au résultat.

## 4.8 Distinction entre résultat d'exploitation courant et résultat des activités opérationnelles

Le Groupe considère qu'il est pertinent, pour la compréhension de sa performance financière, de présenter dans son compte de résultat un solde intermédiaire au sein du « résultat des activités opérationnelles ». Ce solde, appelé « résultat d'exploitation courant », exclut les éléments inhabituels définis par la recommandation n°2009-r.03 du CNC comme des produits ou des charges non récurrents par leur fréquence, leur nature et/ou leur montant.

Ces éléments sont les suivants :

- les ventes de matériel aéronautique et les cessions d'autres actifs ;
- les résultats de cession de filiales et participations ;
- les coûts de restructuration lorsque ceux-ci sont significatifs ;
- des éléments significatifs et peu fréquents comme la reconnaissance au compte de résultat d'un écart d'acquisition négatif, l'enregistrement d'une perte de valeur sur *goodwill* et les provisions significatives sur litiges.

## 4.9 Agrégats utilisés dans le cadre de la communication financière

**EBITDA** (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) : en excluant du résultat d'exploitation courant la principale ligne n'ayant pas de contrepartie en trésorerie (« Amortissements, dépréciations et provisions »), l'EBITDA correspond à un indicateur reflétant de façon simple le niveau de trésorerie généré par les opérations courantes du Groupe. Il est ainsi communément utilisé pour le calcul des ratios financiers de couverture et ratios de valorisation de l'entreprise.

**EBITDAR** (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation, Amortization and Rents*) : cet agrégat est adapté aux secteurs tels que celui de l'aérien, finançant une part significative de leurs actifs au moyen de contrats de location opérationnelle. Il est obtenu en excluant de l'EBITDA défini ci-dessus les charges de location opérationnelle des avions. Il est également utilisé pour le calcul des ratios financiers de couverture et ratios de valorisation de l'entreprise.

**Cash flow libre d'exploitation** : il correspond à la trésorerie disponible après investissements opérationnels et nette des produits de cessions opérationnelles d'actifs corporels et incorporels. Il n'inclut pas la trésorerie générée par les autres opérations d'investissements, en particulier financières et les flux d'exploitation relatifs aux activités non poursuivies.

## 4.10 Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net revenant aux propriétaires de la Société mère par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Le nombre moyen d'actions en circulation est calculé hors actions d'auto détention.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net revenant aux propriétaires de la Société mère ajusté des effets des instruments dilutifs par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice ajusté de toutes actions ordinaires potentiellement dilutives.

## 4.11 Instruments financiers, évaluation des actifs et passifs financiers

### Évaluation des créances clients et actifs financiers non courants

Les créances clients, prêts et autres actifs financiers non courants sont considérés comme des actifs émis par l'entreprise et sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Postérieurement à la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti. Ils peuvent, par ailleurs, faire l'objet d'une dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de la transaction.

### Titres de participation des sociétés non consolidées et autres titres immobilisés

Les titres de participation des sociétés non consolidées et les autres titres immobilisés sont qualifiés d'actifs disponibles à la vente et figurent au bilan pour leur juste valeur. Pour les titres de participation cotés, la juste valeur correspond au cours de bourse à la date de clôture. Pour les titres de participation non cotés, la valorisation est établie sur la base des états financiers de l'entité.

Pour les autres titres immobilisés, si la juste valeur n'est pas estimable de façon fiable, le Groupe utilise l'exemption de comptabilisation au coût (*i.e.* coût d'acquisition net des pertes de valeur éventuelles).

Les pertes et gains latents, à l'exception des pertes de valeur, sont enregistrés en autres éléments de résultat global dans une composante intitulée « Réserves sur instruments dérivés et sur actifs financiers disponibles à la vente ».

En cas d'indication d'une perte de valeur de l'actif financier, le montant de la perte résultant du test de dépréciation est comptabilisé en résultat de la période. Pour les titres cotés sur un marché actif, une baisse de juste valeur prolongée ou significative en deçà de son coût d'acquisition constitue une indication objective de dépréciation.

Les facteurs considérés par le Groupe pour apprécier le caractère prolongé ou significatif d'une baisse de juste valeur sont en général les suivants :

- la perte de valeur est prolongée lorsque le cours de bourse à la clôture est inférieur depuis plus de 18 mois au prix de revient du titre;
- la perte de valeur est significative lorsqu'une baisse du cours de 30% par rapport au prix de revient du titre est constatée à la clôture.

### Instruments dérivés

Le Groupe utilise divers instruments dérivés dans le but de couvrir ses expositions aux risques actions, de change, de taux d'intérêt ou de variation des prix d'achat de carburant.

Des contrats de change à terme et des options sont utilisés pour couvrir l'exposition au risque de change. Pour les engagements fermes, les gains et les pertes latents sur ces instruments financiers sont inclus dans la valeur nette comptable de l'actif ou du passif couvert.

Le Groupe utilise également des *swaps* de taux pour gérer son exposition au risque de taux. La majorité des *swaps* négociés permet de convertir des dettes à taux variable à taux fixe.

L'exposition au risque carburant, enfin, est couverte par des *swaps* ou des options sur *jet fuel*, *gasoil* ou *Brent*.

La majeure partie de ces instruments dérivés est qualifiée comptablement d'instruments de couverture si le dérivé est éligible en tant qu'instrument de couverture et si les relations de couverture sont documentées conformément aux principes de la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

Ces instruments dérivés sont enregistrés au bilan à leur juste valeur ajustée de la valeur marché du risque de crédit du Groupe (DVA) et du risque de crédit de sa contrepartie (CVA). Le calcul du risque de crédit suit un modèle usuel s'appuyant sur des probabilités de défaut issues des CDS des contreparties.

Le mode de comptabilisation des variations de juste valeur dépend de la classification des instruments dérivés. Trois classifications différentes existent :

- *couverture de juste valeur* : les variations de juste valeur du dérivé sont constatées en résultat et viennent compenser, à hauteur de la part efficace, les variations de la juste valeur du sous-jacent (actif, passif ou engagement ferme), également comptabilisées en résultat;
- *couverture de flux futurs* : les variations de juste valeur sont constatées en autres éléments du résultat global pour la partie efficace et sont reclassées en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier. La partie inefficace est enregistrée directement en résultat financier tant que l'instrument n'est pas débouclé. Lors du débouclage, l'inefficacité résiduelle est recyclée sur l'élément couvert;
- *dérivés de transaction* : les variations de juste valeur du dérivé sont comptabilisées en résultat financier.

## Emprunts obligataires convertibles

Les emprunts obligataires convertibles sont considérés comme des instruments financiers composés de deux éléments : une composante obligataire enregistrée en dette et une composante action enregistrée en capitaux propres. La composante obligataire est égale à la valeur actualisée de la totalité des coupons dus au titre de l'obligation au taux d'une obligation simple qui aurait été émise au même moment que l'obligation convertible. La valeur de la composante action enregistrée en capitaux propres est calculée par différence avec le montant nominal de l'emprunt obligataire à l'émission.

La différence entre les frais financiers comptabilisés et les montants effectivement décaissés est ajoutée à chaque clôture au montant de la composante dette de sorte qu'à l'échéance, le montant à rembourser en cas de non conversion corresponde au prix de remboursement.

## Actifs financiers, trésorerie et équivalents de trésorerie

### Actifs de transaction (à la juste valeur par compte de résultat)

Les actifs de transaction comprennent les actifs détenus à des fins de transaction (SICAV, FCP, certificat de dépôt, etc.), que la Société a l'intention de revendre dans un terme proche afin de réaliser une plus-value, ou qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme. Ils sont classés au bilan en actifs financiers à court terme. Par ailleurs, le Groupe n'a pas désigné d'actifs à la juste valeur sur option.

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

Il s'agit de placements à court terme, très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

## Dettes financières

Les emprunts sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Ils sont ensuite comptabilisés :

- à leur valeur nette comptable pour les emprunts obligataires;
- selon la méthode du coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif pour les autres emprunts. En application de ce principe, les primes de remboursement ou d'émissions éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties en résultat financier sur la durée de vie des emprunts.

Par ailleurs, les passifs financiers documentés dans le cadre de relations de couverture de juste valeur sont réévalués à la juste valeur au titre du risque couvert, c'est-à-dire le risque lié à la fluctuation des taux d'intérêt. Ces variations de juste valeur sont enregistrées dans le compte de résultat de la période symétriquement aux variations de juste valeur des *swaps* de couverture.

## Hierarchie des actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur

Le tableau présentant les actifs et passifs financiers par catégorie de valorisation (*voir Note 35.4*) répond aux exigences d'IFRS 7 amendée « Instruments financiers : informations à fournir ». Les justes valeurs à fournir sont classées selon une hiérarchie reflétant la nature des données de marché utilisées pour réaliser les évaluations.

Cette hiérarchie prévoit trois niveaux de juste valeur :

**Niveau 1** : juste valeur calculée à partir de cours/prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques;

**Niveau 2** : juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables telles que des prix d'actifs ou de passifs similaires ou des paramètres cotés sur un marché actif;

**Niveau 3** : juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation reposant pour tout ou partie sur des données non observables telles que des prix sur un marché inactif ou la valorisation sur la base de multiples pour les titres non cotés.

## 4.12 Goodwill

Le *goodwill* correspond, à la date d'acquisition, à la somme de la contrepartie transférée et des participations ne donnant pas le contrôle sous déduction du montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris de l'entité acquise.

Pour les acquisitions ayant eu lieu avant le 1<sup>er</sup> avril 2004, le *goodwill* est maintenu à son coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon les principes comptables français. Le classement et le traitement comptable des regroupements d'entreprises qui ont eu lieu avant le 1<sup>er</sup> avril 2004 n'ont pas été modifiés à l'occasion de l'adoption des normes internationales au 1<sup>er</sup> avril 2004, conformément à la norme IFRS 1 « Première adoption des IFRS ».

Le *goodwill* est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Il est comptabilisé à l'actif du bilan.

Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur annuel ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause celle-ci. Les pertes de valeur enregistrées, comme décrit dans la note 4.15, ne peuvent pas faire l'objet d'une reprise ultérieure.

Lorsque la quote-part de la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris acquise excède la contrepartie transférée, un écart d'acquisition négatif est dégagé et immédiatement comptabilisé en résultat.

Lors de la cession d'une filiale ou d'une société mise en équivalence, le montant du *goodwill* attribuable à la société cédée est inclus dans le calcul du résultat de cession.

## 4.13 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au coût d'acquisition initial diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les frais de développements informatiques sont immobilisés et amortis selon un plan reflétant la durée d'utilisation propre à chaque développement. Le Groupe dispose d'outils permettant un suivi par projet de toutes les étapes du développement, et notamment, la mesure des dépenses internes et externes directement attribuables à chaque projet au cours de son développement.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dont la durée d'utilité est définie sont amorties en fonction de leur propre durée d'utilité dès leur mise en service.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dont la durée d'utilité est indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet, tous les ans, de tests de perte de valeur ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée au bilan. Le cas échéant, une perte de valeur est enregistrée, comme décrit dans la Note 4.15.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, les compagnies aériennes sont soumises aux réglementations du marché des ETS (Emission Trading Scheme), comme décrit dans la Note 4.21 et le paragraphe « Risques crédit carbone » de la Note 35.1. À ce titre, le Groupe doit acheter des quotas de CO<sub>2</sub> afin de compenser ses émissions. Le Groupe comptabilise les quotas de CO<sub>2</sub> en immobilisations incorporelles. Ces immobilisations sont non amortissables.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie sont amorties selon le mode linéaire, sur les périodes suivantes :

|   |                  |
|---|------------------|
| Logiciels et développements informatiques | 1 à 5 ans        |
| Licences                                  | Durée du contrat |
| Fichiers clients                          | 5 à 12 ans       |

Les développements informatiques sont amortis sur la même durée d'utilité que celle du logiciel sous-jacent. Dans certains cas dûment documentés, des développements informatiques peuvent être amortis sur une période plus longue.

## 4.14 Immobilisations corporelles

### Principes applicables

Les immobilisations corporelles sont inscrites au coût d'acquisition ou de fabrication, diminué des amortissements cumulés et le cas échéant des pertes de valeur.

Les intérêts financiers des emprunts contractés pour financer les investissements, pendant la période précédant leur mise en exploitation, sont partie intégrante du coût. Dans la mesure où les acomptes sur investissements ne sont pas financés par des emprunts spécifiques, le Groupe retient le taux moyen d'intérêts des emprunts non affectés en cours à la clôture de l'exercice considéré.

Les coûts d'entretien sont comptabilisés en charges de la période à l'exception de ceux qui prolongent la durée d'utilisation ou augmentent la valeur du bien concerné qui sont alors immobilisés (Grand Entretien sur les cellules et moteurs hors pièces à durée de vie limitée).

### Immobilisations aéronautiques

Le prix d'acquisition des immobilisations aéronautiques est libellé en devises étrangères. Il est converti au cours du jour du Règlement ou, le cas échéant, au cours de couverture qui lui est affecté. Les remises constructeurs éventuelles sont portées en diminution de la valeur immobilisée.

Les avions sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée moyenne d'utilisation estimée. Cette durée est fixée à 20 ans sans valeur résiduelle pour la plupart des avions de la flotte. Elle peut toutefois aller jusqu'à 25 ans pour certains avions.

Durant le cycle d'exploitation et dans le cadre de l'élaboration des plans de renouvellement de flotte, le Groupe examine si la base amortissable ou la durée d'utilité doivent être adaptées et le cas échéant, détermine si une valeur résiduelle doit être prise en compte et la durée d'utilité adaptée.

Les potentiels cellules et moteurs (hors pièces à durée de vie limitée) sont isolés du coût d'acquisition des appareils. Ils constituent des composants distincts et sont amortis sur la durée courant jusqu'à l'événement suivant de Grand Entretien prévu.

Les pièces de rechange permettant d'assurer l'utilisation de la flotte (activité maintenance) sont classées en immobilisations aéronautiques et font l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée de vie restante estimée du type avion/moteur sur le marché mondial. La durée de vie est plafonnée à un maximum de 30 ans.

### Autres immobilisations corporelles

Les autres immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées d'utilisation suivantes :

|                              |             |
|------------------------------|-------------|
| Constructions                | 20 à 50 ans |
| Agencements et installations | 8 à 20 ans  |
| Simulateurs de vol           | 10 à 20 ans |
| Matériels et outillages      | 3 à 15 ans  |

### Contrats de location

Conformément à la norme IAS 17 « Contrats de location », les contrats de location sont classés en contrats de location financement lorsque les termes du contrat de location transfèrent en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur. Les autres contrats de location sont classés en location simple.

Les actifs détenus en vertu d'un contrat de location financement sont comptabilisés en tant qu'actifs au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur, déterminée au commencement du contrat de location. Le passif correspondant dû au bailleur est enregistré au bilan en tant qu'obligation issue du contrat de location financement, en passifs financiers.

Ces immobilisations sont amorties sur la durée la plus courte entre la durée d'utilité des actifs et la durée du contrat de location financement lorsqu'il existe une assurance raisonnable qu'il n'y aura pas de transfert de propriété au terme du contrat.

Dans le cadre d'opérations de cession-bail suivies d'une location opérationnelle, les plus ou moins-values dégagées font l'objet des traitements suivants :

- elles sont reconnues immédiatement lorsqu'il est clairement établi que la transaction a été réalisée à la juste valeur ;
- si le prix de vente est inférieur à la juste valeur, les plus ou moins-values sont reconnues immédiatement exception faite du cas suivant : si la perte est compensée par des loyers futurs inférieurs au prix de marché, elle est différée et amortie proportionnellement aux paiements de loyers sur la période d'utilisation attendue de l'actif ;
- si le prix de vente est supérieur à la juste valeur, l'écart est différé et amorti sur la période d'utilisation attendue de l'actif.

Dans le cadre d'opérations de cession-bail suivies d'une location financement, l'actif reste au bilan du Groupe avec une valeur inchangée. Cette transaction est un moyen pour le bailleur d'accorder un financement au Groupe, l'actif tenant lieu de sûreté.

## 4.15 Test de valeur d'actif

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et les *goodwill* font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an au 30 septembre pour les *goodwill* et les actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Pour ce test, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'actif correspondant à la valeur la plus élevée entre sa valeur de marché diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. Cette dernière est déterminée selon la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés, estimée à partir d'hypothèses budgétaires validées par la Direction, d'un taux d'actualisation correspondant au coût moyen pondéré du capital du Groupe et d'un taux de croissance reflétant les hypothèses de marché propre à l'activité.

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour chaque actif sauf pour les actifs auxquels il n'est pas possible de rattacher directement des flux de trésorerie indépendants. Dans ce cas, ces actifs sont regroupés au sein de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle ils appartiennent et c'est cette dernière qui est testée. Les UGT correspondent aux secteurs d'activité du Groupe : réseau, maintenance, loisirs et autres.

Lorsque la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée. La perte de valeur constatée sur une UGT est imputée en premier lieu sur le *goodwill*, le reliquat étant affecté aux autres actifs qui composent l'UGT au *pro rata* de leur valeur nette comptable.

## 4.16 Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût ou de leur valeur nette de réalisation.

Le coût des stocks comprend tous les coûts d'acquisition, de transformation et autres coûts encourus pour amener les stocks dans l'état et à l'endroit où ils se trouvent. Ces coûts comprennent, sur la base d'un niveau normal d'activité, les charges directes et indirectes de production.

Le coût des stocks est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré.

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité diminué des coûts estimés pour achever les produits et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

## 4.17 Actions propres

Les titres représentatifs du capital de la Société mère détenus par le Groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les cessions ultérieures sont imputées directement en capitaux propres et ne donnent lieu à l'enregistrement d'aucun résultat.

## 4.18 Avantages du personnel

Les engagements du Groupe au titre des régimes à prestations définies, incluant les indemnités de cessation de service, sont déterminés, conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel », selon la méthode des unités de crédit projetées sur la base d'évaluations actuarielles et en tenant compte des conditions économiques propres à chaque pays. Les engagements sont couverts, soit par des fonds de pension ou d'assurance, soit par des provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

Le Groupe reconnaît en autres éléments du résultat global la totalité des gains et des pertes actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi, l'écart entre le rendement réel et le rendement attendu des actifs de régime ainsi que l'incidence de tout plafonnement d'actif. Les gains et les pertes actuariels sur régimes d'avantages à long terme (essentiellement médailles du travail) sont comptabilisés en résultat.

Le Groupe comptabilise l'ensemble de ses charges de retraite (à cotisations définies et à prestations définies) en résultat d'exploitation courant (frais de personnel).

Particularités concernant les surplus des fonds de pension :

- les plans de retraite néerlandais doivent généralement faire l'objet d'une couverture de financement minimale (Minimum Funding Requirements « MFR ») pouvant générer des surplus de fonds de pension ;

- ces surplus de fonds de pension constitués par le sous-groupe KLM sont reconnus au bilan conformément à l'interprétation IFRIC 14 (IAS 19 « Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement et leur interaction »).

## 4.19 Provisions pour restitution d'avions en location opérationnelle

Dans certains contrats de location opérationnelle, le Groupe s'est engagé à restituer l'avion avec un niveau de potentiels contractuellement défini.

Les coûts de restitution des cellules et des moteurs relatifs aux contrats de location opérationnelle sont provisionnés. Cette provision, fondée sur un coût standard de shop visit, est calculée en tenant compte des coûts de restitution prévus au contrat et de la probabilité de restitution de l'avion à l'issue du contrat.

Lorsque le potentiel de l'avion est supérieur aux conditions contractuelles de restitution, l'excédent est inscrit à l'actif du bilan dans le poste « immobilisations aéronautiques » et amorti linéairement sur la période durant laquelle ce potentiel est supérieur aux conditions contractuelles de restitution. Dans le cas où, à la date de restitution de l'appareil, son potentiel est supérieur aux conditions contractuelles de restitution, cet excédent est remboursable par le bailleur.

## 4.20 Autres provisions

Le Groupe comptabilise une provision dès lors qu'il existe une obligation légale ou implicite envers un tiers résultant d'événements passés qui se traduira par une sortie de ressources et pouvant être estimée de façon fiable. Les montants comptabilisés en provisions tiennent compte d'un échéancier de décaissements et sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif. Ce dernier est comptabilisé en « autres produits et charges financiers ».

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées dès lors que le Groupe a établi un plan formalisé et détaillé dont l'annonce a été faite aux parties concernées.

## 4.21 Droit d'émission de gaz à effet de serre

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, les compagnies aériennes sont entrées dans le périmètre des sociétés soumises aux quotas d'émission de CO<sub>2</sub>.

En l'absence de normes IFRS ou d'interprétations relatives à la comptabilisation des droits d'émission de gaz à effet de serre, le Groupe a retenu le traitement comptable dit de « l'approche nette ».

Selon cette approche, les quotas sont comptabilisés en immobilisations incorporelles :

- les quotas attribués gratuitement par l'État sont valorisés pour une valeur nulle et ;
- les quotas achetés sur le marché sont comptabilisés à leur prix d'acquisition.

Ces immobilisations incorporelles ne sont pas amortissables.

L'insuffisance de quotas alloués pour couvrir les émissions réelles fait l'objet d'une provision. Cette provision est évaluée au coût d'acquisition à hauteur des droits acquis et pour la partie non couverte par des achats de quotas, par référence au prix de marché lors de chaque arrêté.

Au moment de la restitution à l'État des quotas correspondant aux émissions réelles, la provision est soldée en contrepartie des immobilisations incorporelles restituées.

## 4.22 Frais d'émission d'emprunts et frais d'augmentation de capital

Les frais d'émission d'emprunts sont principalement étalés en résultat financier sur la durée de vie des emprunts selon une méthode actuarielle.

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur les primes d'émission.

## 4.23 Impôts différés

Le Groupe comptabilise les impôts différés selon la méthode du report variable pour l'ensemble des différences temporelles existantes entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et des passifs du bilan, sauf exceptions prévues par IAS 12 « Impôts sur le résultat ».

Les taux d'impôt retenus sont ceux votés ou quasi adoptés à la date de clôture de l'exercice.

Les soldes nets d'impôts différés sont déterminés sur la base de chaque entité fiscale.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux différences temporelles et aux reports déficitaires ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable qu'un profit taxable futur déterminé avec suffisamment de précision sera dégagé au niveau de l'entité fiscale.

Les actifs d'impôts différés liés aux déficits fiscaux sont activés au regard des perspectives de recouvrabilité découlant des budgets et plans à moyen terme élaborés par le Groupe. Les hypothèses utilisées sont identiques à celles retenues pour les tests de valeur des actifs (voir Note 4.15).

Un passif d'impôt différé est également comptabilisé sur les réserves non distribuées des entités mises en équivalence.

Les impôts exigibles et/ou différés sont comptabilisés au compte de résultat de la période sauf s'ils sont générés par une transaction ou un événement comptabilisé directement en autres éléments du résultat global. Dans ce dernier cas, ils sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global.

#### Comptabilisation de la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises

La loi de finance pour 2010 votée le 30 décembre 2009 a supprimé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la taxe professionnelle à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 et l'a remplacée par la CET (Contribution économique territoriale) qui est composée de deux cotisations : la CFE (Cotisation foncière des entreprises) et la CVAE (Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises). Cette dernière se détermine par application d'un taux sur la valeur ajoutée produite par l'entreprise au cours de l'année. Dans la mesure où le montant de la valeur ajoutée est un montant net de produits et de charges, la CVAE répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2. En conséquence, le montant de la charge relative à la CVAE est présenté sur la ligne « impôts ».

## 4.24 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente, satisfont aux critères d'une telle classification si leur valeur comptable est principalement recouvrée par une vente plutôt que par leur utilisation continue.

Cette condition est considérée comme remplie lorsque la vente est hautement probable et que l'actif (ou le Groupe d'actifs détenus en vue de la vente) est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel. La Direction doit s'être engagée sur un plan de vente, dont on s'attend à ce qu'il soit réalisé dans un délai de douze mois à compter de la date où l'actif ou Groupe d'actifs a été qualifié d'actif détenu en vue de la vente.

Le Groupe évalue à chaque date d'arrêté s'il est engagé dans un processus de sortie d'actif ou d'activité, et le cas échéant, présente ces derniers en « actifs détenus en vue de la vente ».

Les éventuelles dettes liées à ces actifs sont également présentées sur une ligne distincte au passif du bilan.

Les actifs non courants ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente sont évalués au plus faible de leur valeur comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de sortie. À compter de la date d'une telle classification, l'actif cesse d'être amorti.

Les résultats des activités abandonnées sont présentés, au compte de résultat, distinctement du résultat des activités poursuivies.

## NOTE 5. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### — Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017

Une nouvelle compagnie aérienne du nom de JOON a été créée dans le groupe Air France. Elle opère dans le segment « *low-cost* » du secteur « Réseau ». Son activité a débuté en novembre 2017.

En novembre 2017, la restructuration de la dette et des capitaux propres de Kenya Airways a été finalisée. Cela s'est traduit par une diminution de la participation du Groupe dans cette entité qui est passé de 26,73% à 7,76%, le Groupe a perdu son influence notable sur Kenya Airways. En conséquence, Kenya Airways n'est plus une entité mise en équivalence. Les titres détenus sont désormais présentés en actif financier.

### — Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Groupe avait cédé :

- 49,99% du capital de Servair. À l'issue de cette opération, le contrôle opérationnel de Servair avait été transféré à gategroup en application de la gouvernance prévue dans les accords entre Air France et gategroup. Par conséquent, le groupe Servair était consolidé selon la méthode de mise en équivalence depuis le 30 décembre 2016. Les impacts de cette opération ont été détaillés dans la *Note 14* ;
- 100% du capital de Cobalt Ground Solutions Limited. L'impact de cette opération a été détaillé dans la *Note 17*.

## NOTE 6. INFORMATIONS SECTORIELLES

### Information par secteur d'activité

L'information sectorielle est établie sur la base des données de gestion interne communiquées au Comité exécutif, principal décideur opérationnel du Groupe.

Le Groupe est organisé autour des secteurs suivants :

**Réseaux** : Les revenus de ce secteur qui comprend le passage réseau et le cargo proviennent essentiellement des services de transport de passagers sur vols réguliers ayant un code des compagnies aériennes du Groupe hors Transavia, ce qui inclut les vols opérés par d'autres compagnies aériennes dans le cadre de contrats de partage de codes. Depuis fin 2017, l'activité de Joon contribue à la performance des revenus de ce secteur. Ils incluent également les commissions versées par les partenaires de l'alliance SkyTeam, les revenus des partages de codes, les recettes d'excédent de bagages, les revenus de l'assistance aéroportuaire fournie par le Groupe aux compagnies aériennes tierces et des services liés aux systèmes d'information, ainsi que les opérations de transport de marchandises réalisées sous code des compagnies aériennes du Groupe, incluant le transport effectué par des partenaires dans le cadre de contrat de partage de codes. Les autres recettes du cargo correspondent essentiellement à la vente de capacité à d'autres transporteurs.

**Maintenance** : Les revenus externes proviennent des services de maintenance fournis à d'autres compagnies aériennes et clients dans le monde.

**Transavia** : Les revenus de ce secteur proviennent de l'activité de transport « *low-cost* » de passagers réalisée par Transavia.

**Autres** : Les revenus de ce secteur proviennent de diverses prestations fournies par le Groupe, non couvertes par les quatre autres secteurs précités.

Les résultats alloués aux secteurs d'activité correspondent à ceux qui sont affectables de façon directe et indirecte. Les montants répartis dans les secteurs d'activité correspondent principalement

à l'EBITDAR, l'EBITDA, au résultat d'exploitation courant et au résultat des activités opérationnelles. Les autres éléments du compte de résultat sont regroupés dans la colonne « non répartis ».

Les transactions intersecteurs sont effectuées et valorisées à des conditions normales de marché.

### Information par secteur géographique

#### — Activité par zone d'origine des ventes

Les activités du Groupe par origine des ventes sont ventilées en huit zones géographiques :

- France métropolitaine;
- Benelux;
- Europe (hors France et Benelux);
- Afrique;
- Moyen-Orient, Golfe, Inde (MEGI);
- Asie-Pacifique;
- Amérique du Nord;
- Antilles, Caraïbes, Guyane, Océan indien, Amérique du Sud (CILA).

Seul le chiffre d'affaires par secteur d'activité est affecté par zone géographique de ventes.

#### — Activité par zone de destination

Les activités du Groupe par zones de destination sont ventilées en sept secteurs géographiques :

- France métropolitaine;
- Europe (hors France) et Afrique du Nord;
- Antilles, Caraïbes, Guyane et Océan indien;
- Afrique (hors Afrique du Nord), Moyen-Orient;
- Amérique du Nord, Mexique;
- Amérique du Sud (hors Mexique);
- Asie et Nouvelle Calédonie.



## 6.1 Informations par secteur d'activité

Période close au 31 décembre 2017  
(en millions d'euros)

|   | Réseaux <sup>(2)</sup> | Mainten-<br>nance | Transavia    | Autres     | Non<br>répartis | Total         |
|---|------------------------|-------------------|--------------|------------|-----------------|---------------|
| Chiffre d'affaires total  | 22 522                 | 4 177             | 1 438        | 250        | -               | 28 387        |
| Chiffre d'affaires intersecteurs  | (42)                   | (2 354)           | (2)          | (208)      | -               | (2 606)       |
| <b>Chiffre d'affaires externe</b>   | <b>22 480</b>          | <b>1 823</b>      | <b>1 436</b> | <b>42</b>  | <b>-</b>        | <b>25 781</b> |
| EBITDAR <sup>(1)</sup>  | 3 605                  | 410               | 320          | 17         | -               | 4 352         |
| EBITDA <sup>(1)</sup>   | 2 672                  | 410               | 167          | 15         | -               | 3 264         |
| Résultat d'exploitation courant   | 1 192                  | 215               | 81           | -          | -               | 1 488         |
| Résultat des activités opérationnelles  | (711)                  | 214               | 78           | -          | -               | (419)         |
| Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence                    | -                      | 4                 | -            | 17         | -               | 21            |
| Coût de l'endettement financier net<br>et autres produits et charges financiers | -                      | -                 | -            | -          | (98)            | (98)          |
| Impôts  | -                      | -                 | -            | -          | 229             | 229           |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>                                   | <b>(711)</b>           | <b>218</b>        | <b>78</b>    | <b>17</b>  | <b>131</b>      | <b>(267)</b>  |
| Amortissements de l'exercice  | (1 316)                | (225)             | (56)         | (16)       | -               | (1 613)       |
| Autres éléments non monétaires  | (2 127)                | 24                | (10)         | 469        | 177             | (1 467)       |
| <b>Total actifs</b>   | <b>12 593</b>          | <b>3 509</b>      | <b>857</b>   | <b>16</b>  | <b>7 433</b>    | <b>24 408</b> |
| Passifs sectoriels  | 7 677                  | 1 290             | 503          | 291        | 4 184           | 13 945        |
| Dettes financières, concours bancaires<br>et capitaux propres                   | -                      | -                 | -            | -          | 10 463          | 10 463        |
| <b>Total passifs</b>  | <b>7 677</b>           | <b>1 290</b>      | <b>503</b>   | <b>291</b> | <b>14 647</b>   | <b>24 408</b> |
| <b>Investissements corporels<br/>et incorporels (activités poursuivies)</b>     | <b>1 543</b>           | <b>357</b>        | <b>268</b>   | <b>143</b> | <b>1</b>        | <b>2 312</b>  |

(1) Voir Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les actifs non répartis d'un montant de 7,4 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le Groupe. Ils comprennent notamment les trésoreries et équivalents de trésorerie pour 5 milliards d'euros, les actifs de retraite pour 0,6 milliard d'euros, les immobilisations financières pour 0,7 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,4 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,7 milliard d'euros.

Les passifs sectoriels non répartis, d'un montant de 4,2 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel les provisions retraite pour 2,2 milliards d'euros, une partie des autres provisions pour 0,2 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,4 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,4 milliard d'euros.

Les dettes financières, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

| <b>Période close au 31 décembre 2016 (retraité)</b><br>(en millions d'euros) | <b>Réseaux <sup>(2)</sup></b> | <b>Mainten-</b><br><b>nance</b> | <b>Transavia</b> | <b>Autres</b> | <b>Non</b><br><b>répartis</b> | <b>Total</b>  |
|--|-------------------------------|---------------------------------|------------------|---------------|-------------------------------|---------------|
| Chiffre d'affaires total   | 21 797                        | 4 182                           | 1 218            | 664           | -                             | 27 861        |
| Chiffre d'affaires intersecteurs   | (46)                          | (2 348)                         | -                | (623)         | -                             | (3 017)       |
| <b>Chiffre d'affaires externe</b>  | <b>21 751</b>                 | <b>1 834</b>                    | <b>1 218</b>     | <b>41</b>     | <b>-</b>                      | <b>24 844</b> |
| EBITDAR <sup>(1)</sup>   | 3 138                         | 439                             | 197              | 13            | -                             | 3 787         |
| EBITDA <sup>(1)</sup>  | 2 214                         | 439                             | 49               | 12            | -                             | 2 714         |
| Résultat d'exploitation courant  | 813                           | 238                             | -                | (2)           | -                             | 1 049         |
| Résultat des activités opérationnelles                                       | 869                           | 253                             | (1)              | (5)           | -                             | 1 116         |
| Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence                 | (2)                           | (2)                             | -                | (3)           | -                             | (7)           |
| Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers | -                             | -                               | -                | -             | (293)                         | (293)         |
| Impôts   | -                             | -                               | -                | -             | (294)                         | (294)         |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>                                | <b>867</b>                    | <b>251</b>                      | <b>(1)</b>       | <b>(8)</b>    | <b>(587)</b>                  | <b>522</b>    |
| Amortissements de l'exercice   | (1 286)                       | (231)                           | (40)             | (14)          | -                             | (1 571)       |
| Autres éléments non monétaires   | (466)                         | 2                               | (300)            | (505)         | -                             | (1 269)       |
| <b>Total actifs</b>  | <b>11 433</b>                 | <b>3 281</b>                    | <b>637</b>       | <b>423</b>    | <b>7 158</b>                  | <b>22 932</b> |
| Passifs sectoriels   | 7 613                         | 1 280                           | 435              | 24            | 3 834                         | 13 186        |
| Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres                   | -                             | -                               | -                | -             | 9 746                         | 9 746         |
| <b>Total passifs</b>   | <b>7 613</b>                  | <b>1 280</b>                    | <b>435</b>       | <b>24</b>     | <b>13 580</b>                 | <b>22 932</b> |
| <b>Investissements corporels et incorporels (activités poursuivies)</b>      | <b>1 475</b>                  | <b>285</b>                      | <b>210</b>       | <b>102</b>    | <b>-</b>                      | <b>2 072</b>  |

(1) Voir Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les actifs non répartis d'un montant de 7,2 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le Groupe. Ils comprennent notamment les trésoreries et équivalents de trésorerie pour 3,9 milliards d'euros, les actifs de retraite pour 1,5 milliard d'euros, les immobilisations financières pour 0,6 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,3 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,8 milliard d'euros.

Les passifs sectoriels non répartis, d'un montant de 3,8 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel les provisions retraite pour 2,1 milliards d'euros, une partie des autres provisions pour 0,3 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,2 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,2 milliard d'euros.

Les dettes financières, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

## 6.2 Informations par secteur géographique

### Chiffre d'affaires externe par origine des ventes

Période close au 31 décembre 2017

| (en millions d'euros)       | France<br>métropolitaine | Benelux      | Europe<br>(hors<br>France et<br>Benelux) | Afrique      | Moyen-<br>Orient,<br>Golfe<br>Inde<br>(MEGI) | Asie-<br>Pacifique | Amérique<br>du Nord | Antilles,<br>Caraïbes,<br>Guyane,<br>Océan indien<br>Amérique<br>du Sud<br>(CILA) | Total         |
|-----------------------------|--------------------------|--------------|--|--------------|--|--------------------|---------------------|---|---------------|
| Réseau                      | 6 188                    | 2 274        | 4 733                                    | 1 111        | 579  | 2 069              | 3 142               | 1 465   | 21 561        |
| Autres recettes réseau      | 372                      | 159          | 130                                      | 53           | 12   | 96                 | 61                  | 36  | 919           |
| <b>Total réseaux</b>        | <b>6 560</b>             | <b>2 433</b> | <b>4 863</b>                             | <b>1 164</b> | <b>591</b>                                   | <b>2 165</b>       | <b>3 203</b>        | <b>1 501</b>  | <b>22 480</b> |
| Transport Transavia         | 567                      | 722          | 111                                      | 2            | 10   | 3                  | 5                   | 2   | 1 422         |
| Transavia – autres recettes | 5                        | -            | -  | -            | -  | -                  | 9                   | -   | 14            |
| <b>Total Transavia</b>      | <b>572</b>               | <b>722</b>   | <b>111</b>                               | <b>2</b>     | <b>10</b>                                    | <b>3</b>           | <b>14</b>           | <b>2</b>  | <b>1 436</b>  |
| Maintenance                 | 1 017                    | 694          | 23                                       | -            | -  | -                  | 89                  | -   | 1 823         |
| Autres                      | 14                       | 28           | -  | -            | -  | -                  | -                   | -   | 42            |
| <b>Total</b>                | <b>8 163</b>             | <b>3 877</b> | <b>4 997</b>                             | <b>1 166</b> | <b>601</b>                                   | <b>2 168</b>       | <b>3 306</b>        | <b>1 503</b>  | <b>25 781</b> |

Période close au 31 décembre 2016 (retraité)

| (en millions d'euros)       | France<br>métropolitaine | Benelux      | Europe<br>(hors<br>France et<br>Benelux) | Afrique      | Moyen-<br>Orient,<br>Golfe<br>Inde<br>(MEGI) | Asie-<br>Pacifique | Amérique<br>du Nord | Antilles,<br>Caraïbes,<br>Guyane,<br>Océan indien<br>Amérique<br>du Sud<br>(CILA) | Total         |
|-----------------------------|--------------------------|--------------|--|--------------|--|--------------------|---------------------|---|---------------|
| Réseau <sup>(1)</sup>       | 6 012                    | 2 150        | 4 660                                    | 1 127        | 565  | 1 962              | 3 012               | 1 265   | 20 753        |
| Autres recettes réseau      | 409                      | 115          | 196                                      | 57           | 13   | 113                | 60                  | 35  | 998           |
| <b>Total réseaux</b>        | <b>6 421</b>             | <b>2 265</b> | <b>4 856</b>                             | <b>1 184</b> | <b>578</b>                                   | <b>2 075</b>       | <b>3 072</b>        | <b>1 300</b>  | <b>21 751</b> |
| Transport Transavia         | 454                      | 645          | 89                                       | -            | 8  | 2                  | 7                   | 1   | 1 206         |
| Transavia – autres recettes | 5                        | -            | -  | -            | -  | -                  | 6                   | 1   | 12            |
| <b>Total Transavia</b>      | <b>459</b>               | <b>645</b>   | <b>89</b>                                | <b>-</b>     | <b>8</b>                                     | <b>2</b>           | <b>13</b>           | <b>2</b>  | <b>1 218</b>  |
| Maintenance                 | 1 072                    | 637          | 23                                       | -            | -  | 1                  | 101                 | -   | 1 834         |
| Autres                      | 10                       | 29           | 2  | -            | -  | -                  | -                   | -   | 41            |
| <b>Total</b>                | <b>7 962</b>             | <b>3 576</b> | <b>4 970</b>                             | <b>1 184</b> | <b>586</b>                                   | <b>2 078</b>       | <b>3 186</b>        | <b>1 302</b>  | <b>24 844</b> |

(1) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

## Chiffre d'affaires externe du transport aérien par destination

Période close au 31 décembre 2017

| (en millions d'euros) | France<br>métropolitaine | Europe<br>(hors<br>France)<br>Afrique<br>du Nord | Antilles,<br>Caraïbes,<br>Guyane<br>Océan<br>indien | Afrique<br>(hors<br>Afrique<br>du Nord)<br>Moyen-<br>Orient | Amérique<br>du Nord,<br>Mexique | Amérique<br>du Sud<br>(hors<br>Mexique) | Asie<br>Nouvelle-<br>Calédonie | Total         |
|-----------------------|--------------------------|--|---|---|---------------------------------|---|--------------------------------|---------------|
| Réseau                | 1 799                    | 4 699  | 1 640   | 2 972   | 4 508                           | 2 148                                   | 3 795                          | 21 561        |
| Transport Transavia   | 23                       | 1 345  | -   | 54  | -                               | -                                       | -                              | 1 422         |
| <b>Total</b>          | <b>1 822</b>             | <b>6 044</b>                                     | <b>1 640</b>  | <b>3 026</b>  | <b>4 508</b>                    | <b>2 148</b>                            | <b>3 795</b>                   | <b>22 983</b> |

Période close au 31 décembre 2016 (retraité)

| (en millions d'euros) | France<br>métropolitaine | Europe<br>(hors<br>France)<br>Afrique<br>du Nord | Antilles,<br>Caraïbes,<br>Guyane<br>Océan<br>indien | Afrique<br>(hors<br>Afrique<br>du Nord)<br>Moyen-<br>Orient | Amérique<br>du Nord,<br>Mexique | Amérique<br>du Sud<br>(hors<br>Mexique) | Asie<br>Nouvelle-<br>Calédonie | Total         |
|-----------------------|--------------------------|--|---|---|---------------------------------|---|--------------------------------|---------------|
| Réseau <sup>(1)</sup> | 1 829                    | 4 376  | 1 665   | 2 962   | 4 352                           | 1 997                                   | 3 572                          | 20 753        |
| Transport Transavia   | 21                       | 1 145  | -   | 40  | -                               | -                                       | -                              | 1 206         |
| <b>Total</b>          | <b>1 850</b>             | <b>5 521</b>                                     | <b>1 665</b>  | <b>3 002</b>  | <b>4 352</b>                    | <b>1 997</b>                            | <b>3 572</b>                   | <b>21 959</b> |

(1) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

## NOTE 7. CHARGES EXTERNES

Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre  
(en millions d'euros)

|  | 2017          | 2016          |
|--|---------------|---------------|
| Carburant avions                                 | 4 507         | 4 597         |
| Affrètements aéronautiques                       | 403           | 424           |
| Redevances aéronautiques                         | 1 905         | 1 900         |
| Commissariat                                     | 784           | 445           |
| Achat d'assistance en escale                     | 1 753         | 1 565         |
| Achats et consommations d'entretien aéronautique | 2 424         | 2 469         |
| Frais commerciaux et de distribution             | 935           | 905           |
| Autres frais                                     | 1 574         | 1 958         |
| <b>Total</b>                                     | <b>14 285</b> | <b>14 263</b> |
| Hors carburant                                   | 9 778         | 9 666         |

Depuis l'acquisition de 49,9% des parts du Groupe Servair par la société gategroup le contrôle opérationnel a été transféré à gategroup. De ce fait, les transactions réalisées jusqu'au 31 décembre 2016 avec Servair et ses filiales ont été éliminées. Le Groupe ayant le contrôle de Servair jusqu'à cette date. Le changement de méthode de consolidation est la principale explication à la variation des frais de *catering*, de frais d'assistance en escale et des autres charges externes.

Une partie des charges externes (notamment les coûts de carburant avions, achats et consommations d'entretien aéronautique) est soumise à la variation du cours du dollar US. Les couvertures associées sont présentées en Note 10.

## NOTE 8. FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

### Frais de personnel

Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre  
(en millions d'euros)

|  | 2017         | 2016         |
|--|--------------|--------------|
| Salaires et traitements                    | 5 196        | 5 234        |
| Charges de retraite à cotisations définies | 597          | 580          |
| Charges de retraite à prestations définies | 226          | 238          |
| Autres charges sociales                    | 1 066        | 1 056        |
| Coûts du personnel intérimaire             | 192          | 155          |
| Charge d'interressement                    | 324          | 148          |
| Autres                                     | 23           | 63           |
| <b>Total</b>                               | <b>7 624</b> | <b>7 474</b> |

Le Groupe verse des cotisations pour un régime de retraite multi-employeurs en France, la CRPN (Caisse de Retraite du personnel navigant). Ce plan multi-employeur étant assimilé à un plan d'État, il est comptabilisé en tant que régime à cotisations définies en « charges de retraite à cotisations définies ».

Au 31 décembre, 2017, la ligne «Autres» inclut un montant de 27 millions d'euros relatif à la rémunération en action des pilotes de KLM, au 31 décembre, 2016, ce montant était de 54 millions d'euros. Le détail du paiement fondé sur les actions est donnée en Note 29.

### Effectifs moyens de la période

Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre

|                               | 2017          | 2016          |
|-------------------------------|---------------|---------------|
| Pilotes                       | 7 746         | 7 673         |
| Personnel navigant commercial | 21 502        | 20 942        |
| Personnel au sol              | 51 347        | 53 560        |
| Personnel intérimaire         | 2 927         | 2 427         |
| <b>Total</b>                  | <b>83 522</b> | <b>84 602</b> |

## NOTE 9. AMORTISSEMENTS, DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS

| Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre<br>(en millions d'euros) | 2017         | 2016         |
|--|--------------|--------------|
| <b>Amortissements</b>  |              |              |
| Immobilisations incorporelles  | 140          | 127          |
| Immobilisations aéronautiques  | 1 273        | 1 234        |
| Autres immobilisations corporelles   | 200          | 210          |
|  | <b>1 613</b> | <b>1 571</b> |
| <b>Dépréciations et provisions</b>   |              |              |
| Stocks   | 9            | (9)          |
| Créances   | 3            | (9)          |
| Provisions   | 151          | 112          |
|  | <b>163</b>   | <b>94</b>    |
| <b>Total</b>   | <b>1 776</b> | <b>1 665</b> |

Les variations d'amortissements des immobilisations sont présentées dans les notes 17 et 19.

Les mouvements au bilan du poste « provisions » sont détaillés dans la Note 31.

Les variations des dépréciations relatives aux stocks et aux créances sont présentées dans les notes 24, 25 et 26.

## NOTE 10. AUTRES PRODUITS ET CHARGES

| Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre<br>(en millions d'euros) | 2017       | 2016       |
|--|------------|------------|
| Production capitalisée   | 696        | 767        |
| Exploitation conjointe de lignes passage et cargo                          | (108)      | (89)       |
| Couverture sur flux d'exploitation ( <i>change</i> )                       | 10         | 155        |
| Autres   | 37         | 9          |
| <b>Total</b>   | <b>635</b> | <b>842</b> |

## NOTE 11. AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre  
(en millions d'euros)

|  | 2017           | 2016      |
|--|----------------|-----------|
| Charges de restructuration   | (24)           | (157)     |
| Modification des plans de retraite KLM                                     | (1 889)        | -         |
| Amende Cargo   | (60)           | (2)       |
| Résultat sur cession de <i>slots</i> (créneaux d'atterrissages/décollages) | -              | 49        |
| Résultat sur cession de titres disponibles à la vente                      | -              | 133       |
| Résultat sur cession de filiales et participations                         | 3              | 28        |
| Autres   | 45             | (5)       |
| <b>Autres produits et charges non courants</b>                             | <b>(1 925)</b> | <b>46</b> |

### Période close au 31 décembre 2017

#### Charges de restructuration

Ce poste comprend principalement une dotation complémentaire sur le plan de départ volontaire d'Air France et les coûts liés à la fermeture de la base de Transavia à Munich depuis octobre 2017.

#### Changement sur les plans de retraite aux Pays-Bas

En 2016, le Conseil d'administration du plan de pension des pilotes de KLM avait décidé de couvrir la réversion en ajoutant deux années supplémentaires de cotisation. En 2017, le Ministère des Finances Néerlandais a refusé la validation de ce changement sans l'approbation formelle de tous les conjoints. En conséquence, le taux de cotisation a été revu à la baisse, passant de 1,28% à 1,11% à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2017. L'impact s'est traduit par un profit de €15 millions.

En août 2017, KLM et les syndicats ont accepté de modifier le régime de retraite pour le personnel navigant aux Pays-Bas. Cette modification de régime de retraite est considérée comme un régime collectif à cotisations définies et a entraîné la décomptabilisation de l'actif de retraite. L'actif de retraite, basé sur les hypothèses actuarielles au 1<sup>er</sup> août 2017, s'élève à 311 millions d'euros. L'impact de la décomptabilisation de cet actif correspond à une perte de 311 millions d'euros.

En décembre 2017, KLM et le syndicat des pilotes ont accepté de modifier le régime de retraite des pilotes. Ce plan modifié se qualifie comme un régime collectif à cotisations définies et cette modification a conduit à la décomptabilisation de l'actif de retraite. Cet actif de retraite, basé sur des hypothèses actuarielles spécifiques au 15 décembre 2017, s'élève à 1 399 millions d'euros. Dans le cadre de cet accord, KLM verse une cotisation additionnelle de 194 millions d'euros, dont 120 millions d'euros ont été payés en 2017, à la caisse de retraite. L'impact de la décomptabilisation de cet actif et du paiement de la cotisation additionnelle correspond à une perte de 1 593 millions d'euros.

#### Amende Cargo

La provision pour amende cargo a été ajusté pour un montant net de (60) millions d'euros.

#### Autres

Depuis le 16 novembre 2017, la société Kenya Airways n'est plus une société mise en équivalence et a été recapitalisée. Dans le cadre de cette opération, KLM a apporté une paire de slot à London Heathrow. KLM n'ayant pas souscrit à parité à cette augmentation de capital, a été dilué. À l'issue de cette opération, KLM détient 7,76% du capital de Kenya Airways contre 26,7% avant l'opération. L'impact global de cette opération, incluant la revalorisation des titres conservés à leur juste valeur, s'élève à 43 millions d'euros (voir Note 21).

### Période close au 31 décembre 2016

#### Charges de restructuration

Au 31 décembre 2016, ce poste comprend essentiellement :

- une provision de 137 millions d'euros relative au plan de départs volontaires annoncé par Air France en février 2016 (voir Note 3.7) ;
- une provision de 8 millions d'euros au titre de divers plans de départs volontaires initiés au sein des établissements Air France localisés à l'étranger ;
- une provision complémentaire de 13 millions d'euros au titre des plans de restructuration de KLM.

#### Cession de *slots* (créneaux d'atterrissages/décollages)

Au cours du premier semestre 2016, le Groupe a transféré à deux autres compagnies aériennes deux paires de *slots* à Londres Heathrow. Le montant comptabilisé au 31 décembre 2017 au titre de cette opération s'élève à 49 millions d'euros.

#### Résultat sur cession de titres disponibles à la vente

Le Groupe a cédé, le 23 décembre 2016, un bloc de 4,95 millions d'actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA (« Amadeus »), représentant environ 1,13% du capital de la Société.

Cette transaction a généré :

- un résultat sur cession de titres disponibles à la vente de 133 millions d'euros dans la partie « Autres produits et charges non courants » du compte de résultat ;
- un produit de trésorerie de 201 millions d'euros.

À l'issue de cette opération, le Groupe conserve 4,95 millions de titres Amadeus. La valeur de ces titres est couverte par l'opération de couverture mise en place en mai et juin 2016.

### Résultat sur cession de filiales et participations

Au 31 décembre 2017, ce poste comprend :

- l'impact du reclassement en « titres disponibles à la vente » de deux participations antérieurement mises en équivalence, pour un montant total de 8 millions d'euros ;
- le résultat de cession de la filiale Cobalt Ground Solutions Limited, pour un montant de 5 millions d'euros. La trésorerie encaissée au titre de cette cession s'élève à 15 millions d'euros.

### Autres

Au 31 décembre 2017, ce poste comprend essentiellement :

- le produit de cession de deux terrains pour un montant total de 13 millions d'euros ;
- une charge de 7 millions d'euros provisionnée au titre de deux contrats de location déficitaire de B747 de la société Martinair.



## NOTE 12. AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre  
(en millions d'euros)

|  | 2017         | 2016         |
|--|--------------|--------------|
| Produits des valeurs mobilières de placement         | 6            | 12           |
| Autres produits financiers                           | 29           | 37           |
| <b>Produits financiers</b>                           | <b>35</b>    | <b>49</b>    |
| Intérêts sur emprunts                                | (143)        | (183)        |
| Intérêts sur contrat de location-financement         | (56)         | (57)         |
| Intérêts intercalaires capitalisés                   | 15           | 11           |
| Autres charges financières                           | (65)         | (80)         |
| <b>Coût de l'endettement financier brut</b>          | <b>(249)</b> | <b>(309)</b> |
| <b>Coût de l'endettement financier net</b>           | <b>(214)</b> | <b>(260)</b> |
| Résultat de change                                   | 212          | (105)        |
| Variation de juste valeur des instruments financiers | (88)         | 60           |
| Dont :   |              |              |
| – dérivés carburant                                  | 17           | 99           |
| – dérivés change                                     | (54)         | (4)          |
| – dérivés taux                                       | (11)         | 3            |
| – autres dérivés                                     | (40)         | (38)         |
| Dotation nette aux provisions                        | 3            | 55           |
| Variation de juste valeur des titres                 | 53           | 24           |
| Autres   | (64)         | (67)         |
| <b>Autres produits et charges financiers</b>         | <b>116</b>   | <b>(33)</b>  |
| <b>Total</b>   | <b>(98)</b>  | <b>(293)</b> |

### Coût de l'endettement financier net

Les produits financiers sont principalement constitués des produits d'intérêts et des plus-values de cession des actifs financiers classés à la juste valeur par compte de résultat.

Au 31 décembre 2017, le coût de l'endettement financier brut inclut un montant de 16 millions d'euros relatif à la différence entre le taux d'intérêt facial et le taux effectif (après séparation de la composante capitaux propres) de l'OCEANes (contre 22 millions d'euros au 31 décembre 2016).

### Résultat de change

Au 31 décembre 2017, le résultat de change inclut principalement :

- un gain de change latent de 89 millions d'euros lié à la dette en yen pour 78 millions d'euros ;
- un gain de change latent de 152 millions d'euros sur les provisions principalement liées à la réévaluation de la part dollar des provisions de maintenance ;

Au 31 décembre 2016, le résultat de change incluait notamment :

- une perte de change latente liée à la dette en yen pour 47 millions d'euros, à la dette en dollar pour 21 millions d'euros ;

- une perte de change latente de 17 millions d'euros sur les provisions principalement liés à la réévaluation de la part dollar des provisions de maintenance.

### Dotation nette aux provisions

Au 31 décembre 2016, le Groupe a repris une provision de 41 millions d'euros couvrant les intérêts de retard sur l'amende infligée dans le cadre du litige en matière de législation anti trust dans le secteur du fret aérien, la Commission européenne n'ayant pas fait appel avant le 29 février 2016 de la décision du tribunal de l'Union Européenne.

### Variation de la juste valeur des titres

Cette ligne correspond à la revalorisation de la juste valeur des titres Amadeus couverts (voir Note 36.1). La variation de l'instrument dérivé associé est présentée sur la ligne « Variation de juste valeur des instruments financiers ».

### Autres

Au 31 décembre 2017, cette ligne comprend les effets de désactualisation des provisions à long terme à hauteur de 56 millions d'euros (contre 59 millions d'euros au 31 décembre 2016).

## NOTE 13. IMPÔTS

### 13.1 Charge d'impôt

La charge d'impôts courants et d'impôts différés se décomposent comme suit :

| Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre<br>(en millions d'euros) | 2017        | 2016         |
|--|-------------|--------------|
| <b>(Charge)/produit d'impôt courant</b>                                    | <b>(32)</b> | <b>(31)</b>  |
| Variation des différences temporaires                                      | 177         | (99)         |
| Impact de la CVAE  | 3           | 3            |
| (Utilisation/désactivation)/activation des déficits fiscaux                | 81          | (167)        |
| <b>(Charge)/produit d'impôt différé des activités poursuivies</b>          | <b>261</b>  | <b>(263)</b> |
| <b>Total</b>   | <b>229</b>  | <b>(294)</b> |

La charge d'impôt courant correspond aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de la période, en fonction des règles en vigueur dans les différents pays et des conventions spécifiques.

#### — Groupe fiscal français

En France, les déficits sont indéfiniment reportables. Toutefois, une limitation dans le montant des déficits fiscaux imputables chaque année existe à hauteur de 50% du montant du bénéfice de la période au-delà du premier million d'euros. L'horizon de recouvrabilité des impôts différés actifs sur pertes fiscales est de 7 ans, en cohérence avec la visibilité opérationnelle du Groupe.

La Loi de Finances 2018, votée en décembre 2017, prévoit une baisse du taux d'impôt progressive sur les sociétés à 25,83% applicable au groupe fiscal français en 2022. L'impact de ce changement de taux s'est traduit par une diminution des impôts différés actifs, et donc une charge d'impôt différé, de 15 millions d'euros.

La Loi de Finances 2017, votée en décembre 2016, avait déjà prévu une baisse du taux d'impôt sur les sociétés de 34,43% à 28,92% applicable au groupe fiscal français à compter de l'année 2020. L'impact de ce changement de taux s'était traduit par une diminution des impôts différés actifs, et donc une charge d'impôt différé, de 102 millions d'euros.

#### — Groupe fiscal néerlandais

Aux Pays-Bas, les déficits fiscaux sont reportables sur une durée de neuf ans, sans limitation dans le montant de récupération imputable chaque année.

En 2015, le groupe fiscal néerlandais avait modifié quelques règles fiscales traduisant pour le groupe KLM une augmentation du bénéfice fiscal de 730 millions d'euros. Cette augmentation du résultat est compensée intégralement par les pertes fiscalement déductibles. En 2017, KLM a décidé d'annuler la déclaration de 2015.

Au 31 décembre 2017, l'horizon de recouvrabilité des pertes fiscales est de deux ans.

Au 31 décembre 2016, la charge d'impôt du groupe fiscal néerlandais comprenait un montant positif de 70 millions d'euros. Ce montant correspondait à l'utilisation de déficits fiscaux non activés. Ces impôts différés actifs sur déficits fiscaux non activés concernaient le groupe fiscal néerlandais à hauteur de 65 millions d'euros et la société Martinair préalablement à son entrée dans le groupe d'intégration fiscale néerlandais à hauteur de 5 millions d'euros.

## 13.2 Impôts différés comptabilisés dans les capitaux propres (part de la société mère)

| Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre<br>(en millions d'euros) | 2017         | 2016         |
|--|--------------|--------------|
| <b>Autocontrôle</b>  | -            | 2            |
| <b>Coupons sur titres subordonnés</b>                                      | 13           | 13           |
| <b>Éléments recyclables du résultat global</b>                             | (41)         | (352)        |
| Actifs disponibles à la vente  | (3)          | 7            |
| Instruments dérivés  | (38)         | (359)        |
| <b>Éléments non recyclables du résultat global</b>                         | (205)        | 114          |
| Retraites  | (205)        | 114          |
| <b>Total</b>   | <b>(233)</b> | <b>(223)</b> |

## 13.3 Taux effectif d'impôt

L'écart entre le taux d'imposition en France et le taux effectif d'impôt s'explique comme suit :

| Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre<br>(en millions d'euros) | 2017       | 2016         |
|--|------------|--------------|
| Résultat avant impôt   | (517)      | 823          |
| Taux d'impôt applicable en France  | 34,43%     | 34,43%       |
| Impôt théorique selon le taux d'imposition en vigueur en France            | 178        | (283)        |
| Différence de taux d'imposition en France/étranger                         | (92)       | 56           |
| Éléments non déductibles ou non imposables                                 | (13)       | 68           |
| Variation des actifs d'impôts différés non reconnus                        | 171        | (20)         |
| Impact du changement de taux d'impôt                                       | (15)       | (102)        |
| Impact de la CVAE  | (15)       | (18)         |
| Autres   | 15         | 5            |
| <b>Impôt</b>   | <b>229</b> | <b>(294)</b> |
| Taux d'impôt réel  | 44,3%      | 35,8%        |

Le taux d'impôt en vigueur en France à échéance 2017 s'élève à 44,43%. Il inclut une taxe additionnelle exceptionnelle de 10% en vigueur uniquement sur l'exercice 2017. L'impôt différé a été calculé en fonction de l'échéancier de reversement et du taux d'impôt applicable à chacune des échéances. La loi de Finance 2018 prévoit en effet une baisse de taux d'impôt progressive sur

les sociétés de 34,34% à 25,83% applicable au groupe fiscal français en 2022. L'impact de ce changements de taux est présenté sur la ligne « impact du changement de taux d'impôt ».

Le taux d'impôt en vigueur aux Pays-Bas est de 25%.

## 13.4 Variations des impôts différés au cours de la période

| (en millions d'euros)                             | 1 <sup>er</sup> janvier 2017 | Montants reconnus en résultat | Montants reconnus en autres éléments du résultat | Reclassement et autres | 31 décembre 2017 |
|---|------------------------------|-------------------------------|--|------------------------|------------------|
| Immobilisations aéronautiques                     | (1 234)                      | (25)                          | -  | -                      | <b>(1 259)</b>   |
| Actifs de retraite                                | (315)                        | 438                           | (197)  | (2)                    | <b>(76)</b>      |
| Dettes financières                                | 849                          | (80)                          | -  | 22                     | <b>791</b>       |
| Titres de transport émis non utilisés             | 209                          | (48)                          | -  | -                      | <b>161</b>       |
| Débiteurs et créditeurs divers                    | (95)                         | 34                            | (39)   | (7)                    | <b>(107)</b>     |
| Provisions  | 237                          | (168)                         | (5)  | (1)                    | <b>63</b>        |
| Autres  | (301)                        | 29                            | (5)  | 8                      | <b>(269)</b>     |
| Impôts différés correspondant aux pertes fiscales | 838                          | 81                            | -  | -                      | <b>919</b>       |
| <b>Impôts différés actif/(passif) nets</b>        | <b>188</b>                   | <b>261</b>                    | <b>(246)</b>                                     | <b>20</b>              | <b>223</b>       |

| (en millions d'euros)                             | 1 <sup>er</sup> janvier 2016 (retraité) | Montants reconnus en résultat | Montants reconnus en autres éléments du résultat | Montants reconnus en capitaux propres | Reclassement et autres | 31 décembre 2016 |
|---|---|-------------------------------|--|---------------------------------------|------------------------|------------------|
| Immobilisations aéronautiques                     | (1 193)                                 | (43)                          | -  | -                                     | 2                      | (1 234)          |
| Actifs de retraite                                | (396)                                   | (19)                          | 101  | -                                     | (1)                    | (315)            |
| Dettes financières                                | 845                                     | (5)                           | -  | 13                                    | (4)                    | 849              |
| Titres de transport émis non utilisés             | 214                                     | (5)                           | -  | -                                     | -                      | 209              |
| Débiteurs et créditeurs divers                    | 306                                     | (42)                          | (359)  | -                                     | -                      | (95)             |
| Provisions  | 248                                     | (15)                          | 13   | -                                     | (9)                    | 237              |
| Autres  | (346)                                   | 33                            | 7  | 2                                     | 3                      | (301)            |
| Impôts différés correspondant aux pertes fiscales | 1 013                                   | (167)                         | -  | -                                     | (8)                    | 838              |
| <b>Impôts différés actif/(passif) nets</b>        | <b>691</b>                              | <b>(263)</b>                  | <b>(238)</b>                                     | <b>15</b>                             | <b>(17)</b>            | <b>188</b>       |

### — Groupe fiscal français

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale française s'élèvent à 668 millions d'euros au 31 décembre 2017, avec pour base 2 432 millions d'euros. Les perspectives de résultats sur les 7 prochaines années ont permis au Groupe de reconnaître un actif d'impôts différés sur déficits fiscaux qui n'avaient pas été activés antérieurement pour un montant de 125 millions d'euros. La position globale d'impôts différés sur le groupe fiscal français est un actif net de 92 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, les impôts différés activés au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale française s'élevaient à 600 millions d'euros avec pour base 2 036 millions d'euros.

### — Groupe fiscal néerlandais

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale néerlandaise s'élèvent à 196 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 220 millions d'euros au 31 décembre 2016, avec pour base respective 786 millions d'euros et 882 millions d'euros.

## 13.5 Actifs d'impôt différé non reconnus

| (en millions d'euros)               | 31 décembre 2017 |              | 31 décembre 2016 |              |
|-------------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
|                                     | Base             | Impôt        | Base             | Impôt        |
| Différences temporelles déductibles | 767              | 197          | 807              | 276          |
| Pertes fiscales                     | 4 608            | 1 187        | 5 120            | 1 475        |
| <b>Total</b>                        | <b>5 375</b>     | <b>1 384</b> | <b>5 927</b>     | <b>1 751</b> |

### — Groupe fiscal français

Au 31 décembre 2017, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés se traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 1 327 millions d'euros (soit une base de 5 134 millions d'euros), dont 1 106 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 221 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions restructuration et retraites).

Au 31 décembre 2016, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés s'était traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 1 667 millions d'euros (soit une base de 5 615 millions d'euros), dont 1 396 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 271 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions restructuration et retraites).

### — Groupe fiscal néerlandais

Aux 31 décembre 2017, le groupe fiscal néerlandais n'a pas d'impôt différé actif non reconnu.

Les autres actifs d'impôt non reconnus correspondent pour l'essentiel à une partie des déficits fiscaux de filiales des groupes Air France et KLM n'appartenant pas aux groupes fiscaux, ainsi qu'aux déficits reportables de certaines filiales anglaises et des états d'unis du Groupe.

## NOTE 14. RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre  
(en millions d'euros)

|   | 2017       | 2016       |
|---|------------|------------|
| Résultat net du groupe Servair                    | -          | 13         |
| Résultat de cession de filiales et participations | (4)        | 123        |
| Réévaluation des titres mis en équivalence        | (4)        | 134        |
| <b>Résultat net des activités non poursuivies</b> | <b>(8)</b> | <b>270</b> |

### — Au 31 décembre 2017

En 2016, Air France a cédé à gategroup 49,99% du capital du groupe Servair. Le prix de vente définitif était en partie basé sur les comptes clos au 31 décembre 2016 du groupe Servair. Selon les conditions prévues dans le contrat de cession, le groupe

Air France a comptabilisé un ajustement de prix de € (4) million. La valeur des 50,01% de titres conservés dans Servair a été ajustée en conséquence. Le montant total a été enregistré en « résultat des activités non poursuivies » au 31 décembre 2017.

— Au 31 décembre 2016

**Résultat net du groupe Servair**

Aux 31 décembre 2016, la décomposition le résultat du groupe Servair (*voir Note 3.1*), nettement des intragroupes était la suivante :

**Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre**

(en millions d'euros)

**2016**

|   |           |
|---|-----------|
| Chiffre d'affaires  | 402       |
| EBITDAR   | 56        |
| EBITDA  | 56        |
| <i>Résultat d'exploitation courant</i>  | 50        |
| Éléments non courant  | (7)       |
| <i>Résultat des activités opérationnelles</i>                                       | 43        |
| Résultat financier  | 2         |
| <i>Résultat avant impôt</i>   | 45        |
| Impôt   | (21)      |
| Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence et intérêts minoritaires | (11)      |
| <b>Résultat net des activités non poursuivies</b>                                   | <b>13</b> |

**Résultat de cession de filiales et participations**

À la suite de l'acquisition de gategroup par HNA intervenue le 22 décembre 2016, Air France et gategroup ont finalisé l'accord de cession à gategroup de 49,99% du capital de Servair. La plus-value réalisée sur cette opération s'élevait à 123 millions d'euros. La trésorerie encaissée au titre de cette cession s'élevait à 218 millions d'euros.

**Réévaluation des titres mis en équivalence**

À l'issue de l'opération de cession de 49,99% du capital de Servair, son contrôle opérationnel a été transféré à gategroup en application de la gouvernance prévue dans les accords entre Air France et gategroup. Par conséquent, le groupe Servair est consolidé selon la méthode de mise en équivalence depuis le 30 décembre 2016. Conformément à IFRS 10, la quote-part conservée a été réévaluée à sa juste valeur. Celle-ci a été déterminée sur la base de la valeur de la transaction. L'impact de la réévaluation s'élevait à 134 millions d'euros.

## NOTE 15. RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE PAR ACTION

### 15.1 Résultat net – propriétaires de la Société mère par action

#### Résultats utilisés pour le calcul des résultats par action

Les résultats utilisés pour le calcul des différents résultats par action sont les suivants :

#### — Résultats retenus pour le calcul du résultat de base par action

| Exercice clos au 31 décembre<br>(en millions d'euros)                                 | 2017  | 2016 |
|---|-------|------|
| Résultat net – propriétaires de la Société mère                                       | (274) | 792  |
| Résultat net des activités poursuivies – propriétaires de la Société mère             | (266) | 522  |
| Résultat net des activités non poursuivies – propriétaires de la Société mère         | (8)   | 270  |
| Coupons sur titres subordonnés  | (25)  | (25) |
| Résultat net de base – propriétaires de la Société mère                               | (299) | 767  |
| Résultat net de base des activités poursuivies – propriétaires de la Société mère     | (291) | 497  |
| Résultat net de base des activités non poursuivies – propriétaires de la Société mère | (8)   | 270  |

#### — Résultats retenus pour le calcul du résultat dilué par action

| Exercice clos au 31 décembre<br>(en millions d'euros)  | 2017  | 2016 |
|--|-------|------|
| Résultat net de base – propriétaires de la Société mère  | (299) | 767  |
| Résultat net de base des activités poursuivies – propriétaires de la Société mère  | (291) | 497  |
| Résultat net de base des activités non poursuivies – propriétaires de la Société mère  | (8)   | 270  |
| Effet des actions ordinaires potentielles sur le résultat :<br>intérêts versés sur les obligations convertibles ( <i>net d'impôt</i> ) | -     | 20   |
| Résultat net – propriétaires de la Société mère ( <i>retenu pour le calcul du résultat dilué par action</i> )                          | (299) | 787  |

Les titres subordonnés étant considérés comme des actions préférentielles, les coupons sont intégrés dans le montant du résultat de base par action.

## Rapprochement du nombre d'actions utilisé pour le calcul des résultats par action

| Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre                            | 2017               | 2016               |
|--|--------------------|--------------------|
| <b>Nombre moyen pondéré :</b>  |                    |                    |
| – d'actions ordinaires émises  | <b>371 734 062</b> | 300 219 278        |
| – d'actions propres achetées dans le cadre des plans d'options d'achat       | <b>(1 116 420)</b> | (1 116 420)        |
| – d'autres actions propres achetées  | <b>(31 678)</b>    | (2 877 251)        |
| <b>Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat de base par action</b> | <b>370 585 964</b> | <b>296 225 607</b> |
| Conversion des OCEANE  | -                  | 53 386 532         |
| <b>Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué par action</b>   | <b>370 585 964</b> | <b>349 612 139</b> |

La variation du nombre d'action en 2017 est présenté en note 28.1.

## 15.2 Instruments non dilutifs

Le groupe Air France-KLM ne possède aucun instrument non dilutif au 31 décembre 2017.

## 15.3 Instruments émis postérieurement à la clôture

Aucun instrument n'a été émis postérieurement à la clôture.

## NOTE 16. GOODWILL

### 16.1 Détail des goodwill

Au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2017         |                            |              | 2016         |                            |              |
|-----------------------|--------------|----------------------------|--------------|--------------|----------------------------|--------------|
|                       | Valeur brute | Cumul des pertes de valeur | Valeur nette | Valeur brute | Cumul des pertes de valeur | Valeur nette |
| Réseaux               | 197          | -                          | 197          | 196          | -                          | 196          |
| Maintenance           | 23           | (4)                        | 19           | 26           | (5)                        | 21           |
| Autres                | -            | -                          | -            | 1            | -                          | 1            |
| <b>Total</b>          | <b>220</b>   | <b>(4)</b>                 | <b>216</b>   | <b>223</b>   | <b>(5)</b>                 | <b>218</b>   |

### 16.2 Variation de la valeur nette des goodwill

Au 31 décembre

| (en millions d'euros)            | 2017       | 2016       |
|----------------------------------|------------|------------|
| <b>Solde en début de période</b> | <b>218</b> | <b>247</b> |
| Variation de périmètre           |            | (30)       |
| Variation de la conversion       | <b>(2)</b> | 1          |
| <b>Solde en fin de période</b>   | <b>216</b> | <b>218</b> |



## NOTE 17. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

| (en millions d'euros)              | Marques<br>et <i>s/ots</i> | Fichiers<br>clients | Autres<br>immobilisations<br>incorporelles | Total        |
|------------------------------------|----------------------------|---------------------|--|--------------|
| <b>Valeur brute</b>                |                            |                     |  |              |
| <b>Montant au 31 décembre 2015</b> | <b>280</b>                 | <b>109</b>          | <b>1 368</b>                               | <b>1 757</b> |
| Acquisitions                       | -                          | -                   | 210  | 210          |
| Variation de périmètre             | -                          | -                   | (29)                                       | (29)         |
| Cessions                           | -                          | -                   | (53)                                       | (53)         |
| <b>Montant au 31 décembre 2016</b> | <b>280</b>                 | <b>109</b>          | <b>1 496</b>                               | <b>1 885</b> |
| Acquisitions                       | -                          | -                   | 248  | 248          |
| Cessions                           | -                          | -                   | (72)                                       | (72)         |
| Transfert                          | -                          | -                   | (36)                                       | (36)         |
| <b>Montant au 31 décembre 2017</b> | <b>280</b>                 | <b>109</b>          | <b>1 636</b>                               | <b>2 025</b> |
| <b>Amortissements</b>              |                            |                     |  |              |
| <b>Montant au 31 décembre 2015</b> | <b>(5)</b>                 | <b>(107)</b>        | <b>(627)</b>                               | <b>(739)</b> |
| Amortissements de la période       | (1)                        | (1)                 | (125)                                      | (127)        |
| Reprises sur cessions              | -                          | -                   | 32   | 32           |
| Variation de périmètre             | -                          | -                   | 19   | 19           |
| Transfert                          | -                          | -                   | (4)  | (4)          |
| <b>Montant au 31 décembre 2016</b> | <b>(6)</b>                 | <b>(108)</b>        | <b>(705)</b>                               | <b>(819)</b> |
| Amortissements de la période       | -                          | (1)                 | (140)                                      | (141)        |
| Reprises sur cessions              | -                          | -                   | 21   | 21           |
| Transfert                          | -                          | -                   | 36   | 36           |
| <b>Montant au 31 décembre 2017</b> | <b>(6)</b>                 | <b>(109)</b>        | <b>(788)</b>                               | <b>(903)</b> |
| <b>Valeur nette</b>                |                            |                     |  |              |
| Au 31 décembre 2016                | 274                        | 1                   | 791  | 1 066        |
| <b>Au 31 décembre 2017</b>         | <b>274</b>                 | <b>-</b>            | <b>848</b>                                 | <b>1 122</b> |
| Dont :                             |                            |                     |  |              |
| – activité réseaux                 | 263                        |                     |  |              |
| – activité Autres                  | 5                          |                     |  |              |
| – activité maintenance             | 5                          |                     |  |              |
| – activité cargo                   | 1                          |                     |  |              |

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées :

- des marques KLM et Transavia ainsi que des *s/ots* (créneaux de décollage/atterrissage) acquis par le Groupe dans le cadre de l'acquisition de KLM. Ces immobilisations ont des durées

d'utilité indéfinies, l'utilisation escomptée par le Groupe étant, du fait de la nature propre de ces actifs, non bornée dans le temps ;

- De logiciels et capitalisation de développement informatiques.

## NOTE 18. TEST DE VALEUR D'ACTIF

### Au 31 décembre 2017

Concernant la méthodologie suivie pour le test de valeur d'actif, le Groupe a alloué chacun des *goodwill* et des immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est indéfinie aux unités génératrices de trésorerie (UGT), lesquelles correspondent aux secteurs d'activité du Groupe (voir « règles et méthodes comptables »).

La valeur recouvrable des actifs des UGT a été déterminée par référence à la valeur d'utilité au 31 décembre 2017. Pour ces UGT, les tests ont été réalisés sur la base d'un plan cible à trois ans du Groupe, validé par la direction.

Le taux d'actualisation utilisé pour le test est le coût moyen pondéré du capital. Celui-ci s'élève à 7,5% à fin décembre 2017, contre 7,0% à fin décembre 2016.

À l'issue du test précité, aucune dépréciation n'est à constater sur les UGT du Groupe.

Une variation à la hausse de 50 points de base du coût moyen pondéré du capital n'aurait pas d'influence sur le résultat des tests par UGT du groupe évaluées au 31 décembre 2017. Une baisse de 50 points de base du taux de croissance long terme n'aurait pas non plus d'impact sur la valeur des UGT à cette date. Il en est de même pour une variation à la baisse de 50 points de base de la marge d'exploitation cible.

### Au 31 décembre 2016

Au 31 décembre 2016, aucune dépréciation n'a été constatée sur les UGT du Groupe.

## NOTE 19. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

| (en millions d'euros)        | Immobilisations aéronautiques |                                |                                 |                |                | Autres immobilisations corporelles |                            |                                 |              |                | Total           |
|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|--------------|----------------|-----------------|
|                              | Avions en pleine propriété    | Avions en location financement | Actifs en cours de construction | Autres         | Total          | Terrains et constructions          | Matériels et installations | Actifs en cours de construction | Autres       | Total          |                 |
| <b>Valeur brute</b>          |                               |                                |                                 |                |                |                                    |                            |                                 |              |                |                 |
| <b>Au 31 décembre 2015</b>   | <b>8 869</b>                  | <b>6 739</b>                   | <b>513</b>                      | <b>2 357</b>   | <b>18 478</b>  | <b>2 889</b>                       | <b>1 310</b>               | <b>83</b>                       | <b>1 056</b> | <b>5 338</b>   | <b>23 816</b>   |
| Acquisitions                 | 225                           | 8                              | 1 375                           | 118            | 1 726          | 5                                  | 42                         | 117                             | 28           | 192            | 1 918           |
| Cessions                     | (1 184)                       | (158)                          | (1)                             | (242)          | (1 585)        | (33)                               | (111)                      | (1)                             | (41)         | (186)          | (1 771)         |
| Variation de périmètre       | -                             | -                              | -                               | -              | -              | (159)                              | (60)                       | (4)                             | (127)        | (350)          | (350)           |
| Couverture de change         | -                             | -                              | (16)                            | -              | (16)           | -                                  | -                          | -                               | -            | -              | (16)            |
| Transfert                    | 963                           | 67                             | (1 255)                         | 158            | (67)           | 21                                 | 31                         | (80)                            | 5            | (23)           | (90)            |
| Écart de conversion          | -                             | -                              | -                               | -              | -              | (2)                                | -                          | -                               | -            | (2)            | (2)             |
| <b>Au 31 décembre 2016</b>   | <b>8 873</b>                  | <b>6 656</b>                   | <b>616</b>                      | <b>2 391</b>   | <b>18 536</b>  | <b>2 721</b>                       | <b>1 212</b>               | <b>115</b>                      | <b>921</b>   | <b>4 969</b>   | <b>23 505</b>   |
| Acquisitions                 | 273                           | (3)                            | 1 386                           | 194            | 1 850          | 13                                 | 24                         | 152                             | 34           | 223            | 2 073           |
| Cessions                     | (995)                         | (129)                          | -                               | (199)          | (1 323)        | (25)                               | (9)                        | 1                               | (16)         | (49)           | (1 372)         |
| Couverture de change         | -                             | -                              | 313                             | -              | 313            | -                                  | -                          | -                               | -            | -              | 313             |
| Transfert                    | 1 732                         | (537)                          | (1 359)                         | 126            | (38)           | 60                                 | 29                         | (113)                           | 5            | (19)           | (57)            |
| Écart de conversion          | -                             | -                              | -                               | (1)            | (1)            | 1                                  | (5)                        | 1                               | (2)          | (5)            | (6)             |
| <b>Au 31 décembre 2017</b>   | <b>9 883</b>                  | <b>5 987</b>                   | <b>956</b>                      | <b>2 511</b>   | <b>19 337</b>  | <b>2 770</b>                       | <b>1 251</b>               | <b>156</b>                      | <b>942</b>   | <b>5 119</b>   | <b>24 456</b>   |
| <b>Amortissements</b>        |                               |                                |                                 |                |                |                                    |                            |                                 |              |                |                 |
| <b>Au 31 décembre 2015</b>   | <b>(5 864)</b>                | <b>(2 847)</b>                 | <b>-</b>                        | <b>(1 024)</b> | <b>(9 735)</b> | <b>(1 826)</b>                     | <b>(972)</b>               | <b>-</b>                        | <b>(870)</b> | <b>(3 668)</b> | <b>(13 403)</b> |
| Amortissements de la période | (572)                         | (460)                          | -                               | (144)          | (1 176)        | (110)                              | (67)                       | -                               | (33)         | (210)          | (1 386)         |
| Reprises sur cessions        | 1 134                         | 158                            | -                               | 142            | 1 434          | 30                                 | 48                         | -                               | 40           | 118            | 1 552           |
| Variation de périmètre       | -                             | -                              | -                               | -              | -              | 119                                | 44                         | -                               | 94           | 257            | 257             |
| Transfert                    | (505)                         | 514                            | -                               | 51             | 60             | 4                                  | 9                          | -                               | -            | 13             | 73              |
| Écart de conversion          | -                             | -                              | -                               | -              | -              | 1                                  | -                          | -                               | -            | 1              | 1               |
| <b>Au 31 décembre 2016</b>   | <b>(5 807)</b>                | <b>(2 635)</b>                 | <b>-</b>                        | <b>(975)</b>   | <b>(9 417)</b> | <b>(1 782)</b>                     | <b>(938)</b>               | <b>-</b>                        | <b>(769)</b> | <b>(3 489)</b> | <b>(12 906)</b> |
| Amortissements de la période | (608)                         | (455)                          | -                               | (148)          | (1 211)        | (102)                              | (62)                       | -                               | (36)         | (200)          | (1 411)         |
| Reprises sur cessions        | 953                           | 128                            | -                               | 127            | 1 208          | 23                                 | 8                          | -                               | 16           | 47             | 1 255           |
| Transfert                    | (837)                         | 847                            | -                               | (7)            | 3              | (5)                                | 11                         | -                               | 6            | 12             | 15              |
| Écart de conversion          | -                             | -                              | -                               | 1              | 1              | (1)                                | 4                          | -                               | -            | 3              | 4               |
| <b>Au 31 décembre 2017</b>   | <b>(6 299)</b>                | <b>(2 115)</b>                 | <b>-</b>                        | <b>(1 002)</b> | <b>(9 416)</b> | <b>(1 867)</b>                     | <b>(977)</b>               | <b>-</b>                        | <b>(783)</b> | <b>(3 627)</b> | <b>(13 043)</b> |
| <b>Valeur nette</b>          |                               |                                |                                 |                |                |                                    |                            |                                 |              |                |                 |
| <b>Au 31 décembre 2016</b>   | <b>3 066</b>                  | <b>4 021</b>                   | <b>616</b>                      | <b>1 416</b>   | <b>9 119</b>   | <b>939</b>                         | <b>274</b>                 | <b>115</b>                      | <b>152</b>   | <b>1 480</b>   | <b>10 599</b>   |
| <b>Au 31 décembre 2017</b>   | <b>3 584</b>                  | <b>3 872</b>                   | <b>956</b>                      | <b>1 509</b>   | <b>9 921</b>   | <b>903</b>                         | <b>274</b>                 | <b>156</b>                      | <b>159</b>   | <b>1 492</b>   | <b>11 413</b>   |

Les actifs aéronautiques en cours de construction comprennent principalement les avances et acomptes, les travaux de maintenance sur moteurs et les modifications avions.

Un détail des immobilisations données en garantie est communiqué dans la *Note 38 de ces états financiers*.

Les engagements d'achats d'immobilisations sont donnés dans les notes 37 et 38 de ces états financiers.

La valeur nette des immobilisations corporelles financées par location financement est de 4 170 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 4 356 millions d'euros au 31 décembre 2016.

## NOTE 20. INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

Les investissements corporels et incorporels figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidé se ventilent comme suit :

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros)                          | 2017         | 2016         |
|--|--------------|--------------|
| Acquisition d'immobilisations corporelles                        | 2 055        | 1 915        |
| Acquisition d'immobilisations incorporelles                      | 248          | 210          |
| Part des acquisitions non encore payée et intérêts intercalaires | 9            | (53)         |
| <b>Sous total</b>  | <b>2 312</b> | <b>2 072</b> |
| <b>Total</b>   | <b>2 312</b> | <b>2 072</b> |

## NOTE 21. TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

### Variations de la période

Le tableau ci-dessous présente la variation des titres de participation dans les entreprises associées et co-entreprises :

| (en millions d'euros)                           | Réseaux    | Maintenance | Groupe Servair | Autres    | Total      |
|---|------------|-------------|----------------|-----------|------------|
| <b>Valeur des titres au 31 décembre 2015</b>    | <b>(3)</b> | <b>48</b>   | <b>45</b>      | <b>28</b> | <b>118</b> |
| Part du Groupe dans les résultats de l'exercice | (5)        | (1)         | -              | 4         | (2)        |
| Distribution de dividendes                      | -          | -           | -              | (5)       | (5)        |
| Variation de périmètre                          | -          | -           | (44)           | -         | (44)       |
| Autres variations                               | 7          | 2           | 218            | (5)       | 222        |
| Écart de conversion                             | 1          | -           | (1)            | -         | -          |
| <b>Valeur des titres au 31 décembre 2016</b>    | <b>-</b>   | <b>49</b>   | <b>218</b>     | <b>25</b> | <b>292</b> |
| Part du Groupe dans les résultats de l'exercice | -          | 4           | 10             | (4)       | 10         |
| Distribution de dividendes                      | -          | -           | -              | (6)       | (6)        |
| Variation de périmètre                          | -          | 1           | -              | 1         | 2          |
| Autres variations                               | -          | 2           | (4)            | 5         | 3          |
| Augmentation de capital                         | -          | -           | -              | 2         | 2          |
| Écart de conversion                             | -          | -           | -              | (2)       | (2)        |
| <b>Valeur des titres au 31 décembre 2017</b>    | <b>-</b>   | <b>56</b>   | <b>224</b>     | <b>21</b> | <b>301</b> |

### Réseaux

Le 16 novembre 2017, Kenya Airways LTD. A annoncé que la restructuration de sa dette et de ses capitaux propres avaient été finalisée. De ce fait la participation du Groupe au sein de cette entité a diminué et est passée de 26,73% à 7,76%, le Groupe a ainsi perdu sa capacité d'exercer une influence notable sur Kenya Airways.

Par conséquent, Kenya Airways n'est plus une Société mise en équivalence et a été reclassé en actif financier à la juste valeur par résultat (voir Notes 11 et 23).

### Maintenance

Aux 31 décembre 2017 et 2016, les titres mis en équivalence liés au secteur maintenance sont essentiellement constitués de partenariats de type co-entreprises conclus par le Groupe dans le cadre du développement mondial de son activité maintenance. Ces partenariats, dont les zones d'implantation et pourcentage de détention sont listées en Note 42.2, ont été conclus soit avec des compagnies aériennes, soit avec des acteurs indépendants du marché de la maintenance.

## Groupe Servair

Le groupe Servair est la première entreprise française de commissariat aérien. Avec près de 45 implantations dans 26 pays et environ 10 000 collaborateurs, Servair dispose d'une position leader à Paris et en Afrique. Servair compte environ 120 compagnies aériennes clientes à travers le monde et propose un ensemble de services regroupés autour de trois pôles d'activités : la restauration en vol et collective, les services aéroportuaires et des services complémentaires comme l'engineering et intégration de services. L'année 2017 a vu le démarrage effectif de son activité de restauration rapide en Afrique dans le cadre d'un accord de franchise avec Burger King en Côte d'Ivoire, Kenya et au Ghana.

Au 31 décembre 2016, la société Servair étant contrôlée par Air France, les titres mis en équivalence correspondaient aux partenariats de type co-entreprises conclus dans le cadre du développement mondial de l'activité *catering* du groupe Servair.

En mars 2016, Air France s'était engagé dans un processus d'ouverture du capital du groupe Servair. Depuis cette date, Servair et ses filiales étaient présentés en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

À la suite de l'acquisition de gategroup par HNA intervenue le 22 décembre 2016, Air France et gategroup ont finalisé l'accord de cession à gategroup de 49,99% du capital de Servair. À l'issue de cette opération, le contrôle opérationnel de Servair a été transféré à gategroup en application de la gouvernance prévue dans les accords entre Air France et gategroup. Par conséquent, le groupe Servair est consolidé selon la méthode de mise en équivalence depuis le 30 décembre 2016.

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2016 sur les titres mis en équivalence correspondent :

- d'une part à la sortie des titres mis en équivalence détenus directement ou indirectement par Servair au moment du classement en activités non poursuivies pour un montant de (44) millions d'euros ;
- d'autre part au reclassement de la quote-part conservée par le Groupe dans le capital de Servair au moment du transfert du contrôle à gategroup. Conformément à la norme IFRS 10, les titres de Servair ont été réévalués à leur juste valeur. Celle-ci a été déterminée sur la base de la valeur de la transaction. Elle s'élève à 218 millions d'euros.

Les états financiers simplifiés du groupe Servair au 31 décembre 2017 sont les suivants :

### Compte de résultat simplifié

#### Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre

| (en millions d'euros)                                      | 2017      | 2016     |
|--|-----------|----------|
| Chiffre d'affaires   | 869       | 824      |
| Résultat d'exploitation courant                            | 48        | 34       |
| Éléments non courant                                       | (15)      | (8)      |
| Résultat des activités opérationnelles                     | 33        | 26       |
| Résultat financier   | (1)       | 2        |
| Résultat avant impôt                                       | 32        | 28       |
| Impôt  | (17)      | (21)     |
| Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence | 4         | -        |
| <b>Résultat net</b>  | <b>19</b> | <b>7</b> |

### Bilan simplifié

#### Actif

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2017 | 31 décembre 2016 |
|-----------------------|------------------|------------------|
| Actif non courant     | 192              | 200              |
| Actif courant         | 288              | 250              |
| <b>Total actif</b>    | <b>480</b>       | <b>450</b>       |

#### Passif et capitaux propres

| (en millions d'euros)                   | 31 décembre 2017 | 31 décembre 2016 |
|---|------------------|------------------|
| Capitaux propres                        | 192              | 192              |
| Passif non courant                      | 90               | 78               |
| Passif courant                          | 198              | 180              |
| <b>Total passif et capitaux propres</b> | <b>480</b>       | <b>450</b>       |

#### Autres

Aux 31 décembre 2017 et 2016, les titres mis en équivalence liés aux autres secteurs d'activité du Groupe sont essentiellement constitués de partenariats principalement dans le domaine aéroportuaire. Les zones d'implantation et pourcentage de détention de ces partenariats sont listées en 42.2.

## NOTE 22. ACTIFS DE RETRAITE

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

|                                   | 2017         | 2016         |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Solde en début de période</b>  | <b>1 462</b> | <b>1 773</b> |
| (Charge)/produit de la période    | (1 789)      | (111)        |
| Paiement des cotisations au fonds | 128          | 170          |
| Revalorisation à la juste valeur  | 789          | (370)        |
| <b>Solde en fin de période</b>    | <b>590</b>   | <b>1 462</b> |

L'analyse de ces actifs de pensions est présentée en Note 30.

## NOTE 23. AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

|  | 2017       |              | 2016       |              |
|--|------------|--------------|------------|--------------|
|  | Courant    | Non courant  | Courant    | Non courant  |
| <b>Actifs disponibles à la vente</b>                         |            |              |            |              |
| Titres de participation disponibles                          | -          | 102          | -          | 29           |
| Titres de participation nantis                               | -          | 298          | -          | 214          |
| <b>Actifs de transaction</b>                                 |            |              |            |              |
| Valeurs mobilières de placement                              | 41         | 32           | 38         | 15           |
| Comptes de trésorerie nantis                                 | 269        | -            | 50         | -            |
| <b>Prêts et créances</b>                                     |            |              |            |              |
| Dépôts liés aux locations financières ( <i>obligations</i> ) | 93         | 286          | 19         | 279          |
| Autres dépôts liés aux locations financières                 | 9          | 333          | 8          | 327          |
| Autres prêts et créances                                     | 9          | 216          | 15         | 222          |
| <b>Valeur brute</b>  | <b>421</b> | <b>1 267</b> | <b>130</b> | <b>1 086</b> |
| Dépréciation en début d'exercice                             | -          | (22)         | -          | (23)         |
| Dotations de l'exercice                                      | -          | (6)          | -          | (9)          |
| Utilisation  | -          | 10           | -          | 5            |
| Variation de périmètre                                       | -          | 1            | -          | 4            |
| Autres   | -          | (8)          | -          | 1            |
| <b>Dépréciation en fin d'exercice</b>                        | <b>-</b>   | <b>(25)</b>  | <b>-</b>   | <b>(22)</b>  |
| <b>Total</b>   | <b>421</b> | <b>1 242</b> | <b>130</b> | <b>1 064</b> |

## Actifs disponibles à la vente

| (en millions d'euros)      | Juste valeur | % intérêt | Capitaux propres | Résultat | Cours de bourse (en €) | Date de clôture |
|----------------------------|--------------|-----------|------------------|----------|------------------------|-----------------|
| <b>Au 31 décembre 2017</b> |              |           |                  |          |                        |                 |
| Amadeus <sup>(1)</sup>     | 298          | 1,11%     | ND               | ND       | 60,11                  | Décembre 2017   |
| Alitalia-CAI               | -            | 0,73%     | ND               | ND       | NA                     | Décembre 2017   |
| Kenya Airways              | 61           | 7,76%     | ND               | ND       | 0,13                   | Décembre 2017   |
| Autres                     | 41           | -         | -                | -        | -                      | -               |
| <b>Total</b>               | <b>400</b>   |           |                  |          |                        |                 |
| <b>Au 31 décembre 2016</b> |              |           |                  |          |                        |                 |
| Amadeus <sup>(1)</sup>     | 214          | 1,11%     | ND               | ND       | 43,17                  | Décembre 2016   |
| Alitalia-CAI               | -            | 1,00%     | ND               | ND       | NA                     | Décembre 2016   |
| Autres                     | 29           | -         | -                | -        | -                      | -               |
| <b>Total</b>               | <b>243</b>   |           |                  |          |                        |                 |

(1) Société cotée.  
ND : non disponible.  
NA : non applicable.

### — Période close au 31 décembre 2017

Suite à une restructuration de la dette et des capitaux propres de Kenya Airways Ltd., la participation du Groupe est passée de 26,73% au 31 décembre 2016 à 7,76% au 31 décembre 2017. Le Groupe a perdu sa capacité à exercer une influence notable sur Kenya Airways en novembre 2017. De ce fait, Kenya Airways devient un actif financier à la juste valeur par le biais du compte de résultat. (Voir Notes 11 et 21).

### — Période close au 31 décembre 2016

Le Groupe a cédé, le 23 décembre 2016, un bloc de 4,95 millions d'actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA (« Amadeus »), représentant environ 1,13% du capital de la société (voir Note 3).

À l'issue de cette opération, le Groupe conserve 4,95 millions de titres Amadeus. La valeur de ces titres est couverte par une opération de couverture mise en place en mai et juin 2016 (voir Note 35.1).

### Actifs de transaction

Les actifs de transaction correspondent principalement à des parts dans des fonds communs de placement n'entrant pas dans la catégorie « équivalents de trésorerie » ainsi qu'à des comptes de trésorerie nantis.

### Prêts et créances

Le poste « prêts et créances » comprend principalement les dépôts versés dans le cadre des locations opérationnelles et financières.

### Transfert d'actifs financiers non déconsolidant

#### Contrat de cession de créances

Le Groupe a conclu un contrat de prêt garanti par les créances 1% logement d'Air France. Chacun des CIL (Comités interprofessionnels

du logement), Air France et la banque ont conclu, en juillet 2012 une convention de délégations de créances tripartite qui fait référence au contrat de prêt. Par cette convention, les CIL s'engagent à effectuer les remboursements de leurs créances directement auprès de la banque à chaque échéance. Il s'agit de délégations imparfaites : en cas de non-paiement par les CIL, Air France reste tenue à l'égard de la banque du remboursement du prêt et des intérêts.

Au 31 décembre 2017, le montant des créances déléguées s'élève à 104 millions d'euros (contre 106 millions d'euros au 31 décembre 2016). L'emprunt associé s'élève à 81 millions d'euros aux 31 décembre 2017 et 2016.

#### Contrat de prêt de titres

Le Groupe a signé, en mai et juin 2016, un contrat de prêt de titres dans le cadre d'une opération de couverture de la valeur des titres Amadeus.

L'intégralité des 1,11% de titres détenus est prêtée dans le cadre de cette couverture.

### Transfert d'actifs financiers déconsolidant

Depuis 2011, le Groupe a mis en place des contrats d'affacturage sans recours qui portent sur les créances commerciales passage, cargo et compagnies aériennes.

Ces contrats s'appliquent à des créances nées en France et dans d'autres pays européens pour un montant total cédé de 190 millions d'euros à fin décembre 2017, contre 193 millions au 31 décembre 2016.

Le lien conservé par le Groupe avec ces actifs transférés constitue un risque de dilution pour lequel des fonds de garantie sont constitués à hauteur de 13 millions aux 31 décembre 2017 contre 15 millions d'euros au 2016.

## NOTE 24. STOCKS ET ENCOURS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

|   | 2017         | 2016         |
|---|--------------|--------------|
| Pièces de rechanges aéronautiques                           | 587          | 591          |
| Autres approvisionnements                                   | 122          | 117          |
| Encours de production                                       | 7            | 11           |
| <b>Valeur brute</b>   | <b>716</b>   | <b>719</b>   |
| Dépréciation en début d'exercice                            | (153)        | (162)        |
| Dotation de l'exercice                                      | (14)         | (9)          |
| Reprise de dépréciation suite à des sorties et des cessions | 5            | 18           |
| Écart de conversion   | 1            | -            |
| Reclassement  | 2            | -            |
| <b>Dépréciation en fin d'exercice</b>                       | <b>(159)</b> | <b>(153)</b> |
| <b>Valeur nette</b>   | <b>557</b>   | <b>566</b>   |

## NOTE 25. CRÉANCES CLIENTS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

|                                       | 2017         | 2016         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Compagnies aériennes                  | 391          | 354          |
| Autres clients :                      |              |              |
| – réseaux                             | 1 122        | 942.         |
| – maintenance                         | 628          | 598          |
| – autres                              | 109          | 59           |
| <b>Valeur brute</b>                   | <b>2 250</b> | <b>1 953</b> |
| Dépréciation en début d'exercice      | (85)         | (105)        |
| Dotation de l'exercice                | (66)         | (9)          |
| Utilisation                           | 23           | 18           |
| Variation de périmètre                | -            | 10           |
| Écart de conversion                   | 2            | (1)          |
| Reclassement                          | 12           | 2            |
| <b>Dépréciation en fin d'exercice</b> | <b>(114)</b> | <b>(85)</b>  |
| <b>Valeur nette</b>                   | <b>2 136</b> | <b>1 868</b> |



## NOTE 26. AUTRES DÉBITEURS

Au 31 décembre

| (en millions d'euros)                      | 2017         |             | 2016         |             |
|--|--------------|-------------|--------------|-------------|
|  | Courant      | Non courant | Courant      | Non courant |
| Fournisseurs débiteurs                     | 159          | -           | 143          | -           |
| État (y compris créances d'impôt sociétés) | 157          | -           | 115          | -           |
| Instruments dérivés                        | 491          | 206         | 396          | 404         |
| Charges constatées d'avance                | 172          | -           | 173          | -           |
| Débiteurs divers                           | 286          | 33          | 279          | 44          |
| <b>Valeur brute</b>                        | <b>1 265</b> | <b>239</b>  | <b>1 106</b> | <b>448</b>  |
| Dépréciation en début d'exercice           | (1)          | -           | (3)          | -           |
| Variation de périmètre                     | -            | -           | 2            | -           |
| Dépréciation en fin d'exercice             | (1)          | -           | (1)          | -           |
| <b>Autres</b>                              | <b>1 264</b> | <b>239</b>  | <b>1 105</b> | <b>448</b>  |

Au 31 décembre 2017, les instruments dérivés non courants comprennent un montant de 19 millions d'euros relatifs à la couverture de la dette en devises, contre 54 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2017, les instruments dérivés courants comprennent un montant de 4 millions d'euros relatifs à la couverture de la dette en devises, contre 3 millions d'euros au 31 décembre 2016.

## NOTE 27. TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET CONCOURS BANCAIRES

Au 31 décembre

| (en millions d'euros)  | 2017         | 2016         |
|--|--------------|--------------|
| SICAV (actifs de transaction)                                      | 2 261        | 1 856        |
| Dépôts (actifs de transaction) et comptes à termes                 | 1 772        | 1 349        |
| Caisses et banques   | 640          | 733          |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>                     | <b>4 673</b> | <b>3 938</b> |
| Concours bancaires   | (6)          | (5)          |
| <b>Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires</b> | <b>4 667</b> | <b>3 933</b> |

## NOTE 28. CAPITAUX PROPRES

### 28.1 Capital

Au 31 décembre 2017, le capital social est composé de 428 634 035 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 1 euro. Chaque action confère un droit de vote. Cependant depuis le 3 avril 2016, tout porteur détenant des actions nominatives depuis au moins deux ans dispose d'un droit de vote double.

La répartition du nombre d'actions en circulation est la suivante :

#### Au 31 décembre

(en nombre de titres)

|                                      | 2017               | 2016               |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>En début de période</b>           | <b>300 219 278</b> | <b>300 219 278</b> |
| État français                        | 61 241 325         | 52 763 693         |
| Delta Air Lines, Inc.                | 37 527 410         | -                  |
| China Eastern Airlines               | 37 527 410         | -                  |
| Salariés et anciens employés         | 16 781 090         | 18 981 625         |
| Actions détenues par le Groupe       | 1 146 376          | 1 149 203          |
| Autres                               | 274 410 424        | 227 324 757        |
| <b>En fin de période</b>             | <b>428 634 035</b> | <b>300 219 278</b> |
| Dont :                               |                    |                    |
| – nombre de titres émis et payés     | 428 634 035        | 300 219 278        |
| – nombre de titres émis et non payés | -                  | -                  |

Le 3 octobre 2017, dans le cadre de l'augmentation de capital réservée, 37 527 410 actions nouvelles ont été émises suite à la participation en capital de la société Delta Air Lines, Inc. et 37 527 410 actions nouvelles ont été émises suite à la participation en capital de la société China Eastern Airlines. Ces actions nouvelles ont été émises avec une prime d'émission de 338 millions d'euros pour chacun des deux apports.

Par décision publiée le 16 octobre 2017, Air France-KLM a procédé au remboursement anticipé des OCEANE à échéance 15 février 2023. À cette occasion la quasi-totalité des porteurs d'OCEANE a demandé la conversion de leurs titres en actions. Le 10 novembre 2017 et le 15 novembre 2017 un total de 53 359 937 actions nouvelles a été émis à ce titre, avec une prime d'émission de 496 million d'euros.

Après imputations des frais d'émission, l'augmentation nette de la prime d'émission, pour ces deux opérations, s'établit à 1 168 millions d'euros.

Les actions composant le capital social d'Air France-KLM ne sont soumises ni à restriction ni à préférence concernant la distribution de dividendes et le remboursement du capital.

#### Nombre d'actions autorisées

L'Assemblée générale mixte du 16 mai 2017 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM (en dehors des périodes d'offre publique) dans la limite d'un montant total de 150 millions d'euros en nominal.

## Répartition du capital et des droits de vote

Le capital et les droits de vote se répartissent de la façon suivante :

| Au 31 décembre               | En % du capital |            | En % des droits de vote |            |
|------------------------------|-----------------|------------|-------------------------|------------|
|                              | 2017            | 2016       | 2017                    | 2016       |
| État français                | 14              | 18         | 23                      | 27         |
| Delta Air Lines, Inc.        | 9               | -          | 7                       | -          |
| China Eastern Airlines       | 9               | -          | 7                       | -          |
| Salariés et anciens salariés | 4               | 6          | 7                       | 10         |
| Public                       | 64              | 76         | 56                      | 63         |
| <b>Total</b>                 | <b>100</b>      | <b>100</b> | <b>100</b>              | <b>100</b> |

La ligne « Salariés et anciens salariés » regroupe les titres détenus par le personnel et les anciens salariés dans des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE).

## Autres titres donnant accès au capital

### OCEANE

Voir Note 32.2.

## 28.2 Primes d'émission

Les primes d'émission représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant des apports reçus en numéraire ou en nature par Air France - KLM.

## 28.3 Actions d'auto-contrôle

|                            | Actions d'auto-contrôle |                     |
|----------------------------|-------------------------|---------------------|
|                            | En nombre               | En millions d'euros |
| <b>Au 31 décembre 2015</b> | <b>4 149 595</b>        | <b>(85)</b>         |
| Variation de la période    | (3 000 392)             | 18                  |
| <b>Au 31 décembre 2016</b> | <b>1 149 203</b>        | <b>(67)</b>         |
| Variation de la période    | (2 827)                 | -                   |
| <b>Au 31 décembre 2017</b> | <b>1 146 376</b>        | <b>(67)</b>         |

L'ensemble de ces titres est classé en réduction des capitaux propres.

## 28.4 Titres subordonnés

Afin de consolider sa structure financière pendant la période de mise en œuvre du plan « Perform 2020 », le Groupe a réalisé, au cours de la première quinzaine d'avril 2015, une émission obligataire subordonnée perpétuelle d'un montant total de 600 millions d'euros. Ces titres, de maturité perpétuelle et portant un coupon annuel de 6,25%, disposent d'une première

option de remboursement en octobre 2020 au gré de l'émetteur. Ils sont comptabilisés en capitaux propres, conformément aux dispositions prévues par les normes IFRS. Cette obligataire est subordonnée à toutes les dettes Air France - KLM existantes ou à venir.

Le 3 octobre 2017 et 2016, Air France - KLM a payé un coupon de 38 millions d'euros relatif à cet instrument.

## 28.5 Réserves et résultat

| (en millions d'euros)                                       | 31 décembre 2017 | 31 décembre 2016 |
|---|------------------|------------------|
| Réserve légale  | 70               | 70               |
| Réserves distribuables                                      | 15               | 176              |
| Réserves sur engagements de retraite à prestations définies | (1 386)          | (3 094)          |
| Réserves sur instruments dérivés                            | 175              | 102              |
| Réserves sur actifs financiers disponibles à la vente       | 249              | 161              |
| Autres réserves   | (948)            | (727)            |
| Résultat net – propriétaires de la société mère             | (274)            | 792              |
| <b>Total</b>  | <b>(2 099)</b>   | <b>(2 520)</b>   |

Au 31 décembre 2017, la réserve légale de 70 millions d'euros, représente 16% du capital social d'Air France-KLM. La réglementation française exige qu'une Société anonyme affecte chaque année 5% de son résultat net statutaire à cette réserve légale jusqu'à ce qu'elle atteigne 10% du capital social de la Société. Ce montant affecté à la réserve légale est déduit du résultat distribuable pour l'année en cours.

La réserve légale de toute Société soumise à cette réglementation ne peut faire l'objet d'une distribution aux actionnaires qu'en cas de liquidation.

## NOTE 29. PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Le groupe Air France-KLM ne dispose pas de plans de stocks options ou d'instruments de rémunération liés au cours de l'action Air France-KLM dénoués en numéraires d'une valeur significative aux 31 décembre 2017 et 2016 (*voir partie 1 du Document de Référence*).

Dans le cadre de l'accord collectif conclu en août 2015 entre KLM et le syndicat de pilotes VNV, Air France-KLM et KLM ont conclu un accord le 8 décembre 2016 avec le VNV et une fondation indépendante créée par le VNV pour les pilotes KLM. Aux 31 décembre 2017, dans le cadre de cet accord, le Groupe a enregistré un coût de 27 millions d'euros en «autres charges»

(*Note 8*). En 2016 ces charges se sont élevées à 54 millions d'euros pour les exercices 2016 et 2015.

Au terme de cet accord, et en contrepartie de l'accord d'août 2015, KLM a financé le 12 décembre 2016 l'acquisition au prix de marché de 3 millions d'actions auto-détenues, (soit 1% du capital du Groupe), par la fondation et a versé un montant de trésorerie d'environ 12 millions d'euros afin que la fondation puisse acquérir des actions Air France-KLM sur le marché. En 2017, aucune action n'a encore été réglé.

## NOTE 30. PROVISIONS RETRAITE

(en millions d'euros)

Avantages du personnel

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| <b>Montant au 31 décembre 2015</b> | <b>1 995</b> |
| <i>dont non courant</i>            | 1 995        |
| Dotations de l'exercice            | 126          |
| Reprises pour utilisation          | (68)         |
| Revalorisation à la juste valeur   | 178          |
| Écart de conversion                | (21)         |
| Reclassement                       | (47)         |
| <b>Montant au 31 décembre 2016</b> | <b>2 119</b> |
| <i>dont non courant</i>            | 2 119        |
| Dotations de l'exercice            | 331          |
| Reprises pour utilisation          | (248)        |
| Revalorisation à la juste valeur   | 12           |
| Écart de conversion                | (12)         |
| <b>Montant au 31 décembre 2017</b> | <b>2 202</b> |
| <i>dont non courant</i>            | 2 202        |

La charge de retraite est enregistrée sur la ligne «Frais de personnel» à l'exception des changements de plans ayant un impact significatif qui sont présentés sur la ligne «Autres produits et charges non courants». Les réductions de plan, lorsqu'elles sont liées à une restructuration, sont également présentées en «autres produits et charges non courants». Les modifications, réduction, et liquidations de régimes intervenus en 2016 et 2017 sont détaillés en Note 30.3.

### 30.1 Caractéristiques des principaux régimes à prestation définie

Le Groupe compte un nombre important de plans de retraite et autres avantages à long terme au bénéfice de ses salariés, dont plusieurs sont à prestations définies. Les caractéristiques spécifiques de ces plans (formules de prestations, politique d'investissement dans les fonds et actifs détenus) varient en fonction des lois, des réglementations et des conventions applicables dans chaque pays où travaillent les salariés.

#### Régime du personnel au sol KLM – Pays-Bas

Le plan de retraite relatif au personnel au sol de la compagnie KLM est un régime à prestations définies fondé sur le salaire moyen, avec réversion au conjoint en cas de décès du bénéficiaire.

L'âge de départ à la retraite prévu par le plan passe de 67 ans à 68 ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Le régime est géré par un fonds de pension dont le Conseil d'administration se compose de membres nommés par l'employeur et les salariés. Ce Conseil d'administration est pleinement responsable de l'exécution du plan. KLM peut uniquement contrôler l'accord de financement avec les fonds de pension.

Pour répondre aux exigences de la réglementation néerlandaise et aux règles définies entre l'employeur et le Conseil d'administration du fonds de pension, un niveau de financement est imposé, à hauteur d'environ 125% de la projection de l'engagement à long terme. La projection de ces engagements est calculée selon des règles de financement locales. Le niveau de financement imposé est fondé sur le nouveau cadre réglementaire (nFTK), applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015. L'impact du nFTK résulte entre autre en un niveau plus élevé de solvabilité minimale exigée. Les fonds de pension auront en revanche plus de temps pour recouvrer les pertes significatives et immédiates, dans le cadre d'un plan de recouvrabilité à dix ans incluant les futurs retours sur investissements attendus.

Sur la base des critères de la loi néerlandaise, et tel que mis en place par la Banque Centrale néerlandaise, le ratio de financement relatif à ce plan est de 115,3% au 31 décembre 2017, contre 103,4% au 31 décembre 2016.

Si le ratio de couverture est inférieur aux règles de financement précitées, les fonds de pension doivent mettre en place un plan de recouvrabilité ayant pour objectif le respect du ratio de 125%, incluant les futurs retours sur investissements attendus. Le plan de recouvrabilité relatif au personnel au sol a été mis à jour en conséquence au 1<sup>er</sup> avril 2017. Si le seuil n'est pas atteint dans les dix ans, des contributions additionnelles devront être payées par l'entreprise et les salariés (période transitoire de douze ans à partir de 2015).

Le montant des contributions de base et supplémentaires de l'employeur n'est pas plafonné. Le montant des contributions supplémentaires du salarié est plafonné à 2% du montant de la base de la cotisation de retraite.

Une réduction de cotisation est possible si l'indexation des rentes est entièrement financée. De plus, selon la réglementation néerlandaise sur les fonds de pension, cette réduction n'est pas plafonnée et peut être réalisée soit par remboursement de cotisations, soit par diminution de cotisations futures. Depuis 2015, les nouvelles règles fiscales néerlandaises prévoient une rente maximum de 100 000 euros (porté à 105 075 euros à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018) et de plus faibles taux d'accroissement des rentes.

Le rendement des actifs de couverture du régime, le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements, la longévité et les caractéristiques de la population active sont les principaux facteurs pouvant influencer à la fois le ratio de couverture et le niveau de contribution normale de la rente future. Les contributions normales sont plafonnées à 22% du montant de la base de calcul de la rente.

Les fonds, entièrement dédiés aux entités du groupe KLM, sont principalement investis en obligations, actions et immobilier. Ils sont externalisés auprès d'une institution privée dans le cadre d'un contrat de service.

Le financement de ce fonds de pension comprend en outre une mesure de protection par rapport aux risques suivants : risques de taux d'intérêt, risques actions, risques de change, risques de crédit, risques actuariels et risques immobiliers.

À titre d'exemple, une couverture est prévue afin de réduire une part importante l'impact potentiel de la sensibilité à une baisse du taux d'intérêt.

### **Régime des pilotes KLM – Pays-Bas**

Au 31 décembre 2017, les syndicats de KLM et des pilotes KLM ont accepté de modifier le régime de retraite pour les pilotes KLM aux Pays-Bas. Cette modification de régime que l'on qualifie de régime collectif à cotisations définies conduit à la décomptabilisation de l'actif de retraite.

Cet actif de retraite à la date de la transformation du plan est basé sur des hypothèses actuarielles spécifiques au 15 décembre 2017, s'élève à 1 399 millions d'euros auquel s'ajoute un montant additionnel dans le cadre de la transformation d'un montant de 194 millions d'euros. Ce montant d'un total de 1 593 millions d'euros est décomptabilisé en « autres produits et charges non courants » (voir la Note 11).

### **Régime du personnel navigant commercial KLM – Pays-Bas**

Au 31 août 2017, les syndicats de KLM et du personnel navigant commercial KLM ont accepté de modifier le régime de retraite pour le personnel navigant commercial KLM aux Pays-Bas. Cette modification de régime que l'on qualifie de régime collectif à cotisations définies conduit à la décomptabilisation de l'actif de retraite.

Cet actif de retraite à la date de la transformation du plan est basé sur des hypothèses actuarielles spécifiques au 1<sup>er</sup> août 2017, s'élève à 311 millions d'euros. Il est décomptabilisé en « autres produits et charges non courants » (voir la Note 11).

### **Caisse de retraite Air France (CRAF) – France**

La population bénéficiant de ce régime correspond au personnel au sol Air France affilié à la CRAF jusqu'au 31 décembre 1992. Les bénéficiaires du régime perçoivent ou percevront lorsqu'ils partiront à la retraite une rente additive, versée mensuellement, ou un capital unique en fonction du montant de la rente mensuelle, calculés définitivement à partir des éléments connus au 31 décembre 1992 et exprimés en points. La valeur du point est revalorisée au 1<sup>er</sup> avril en fonction de la moyenne arithmétique des revalorisations constatées au cours des douze derniers mois de la CNAV et de l'ARRCO.

Jusqu'en 2009, la CRAF revêtait la forme juridique d'une institution de retraite supplémentaire (selon le code de la Sécurité sociale). Sous cette forme, la CRAF assurait au profit du personnel au sol Air France employé en France, la gestion du régime chapeau né de l'intégration du régime de retraite du personnel au sol Air France aux régimes de retraite obligatoires du secteur privé.

Suite à la loi de réforme des retraites de 2003, prévoyant la disparition des institutions de retraite supplémentaires au 31 décembre 2009, le Conseil d'administration de la CRAF a opté pour la transformation de celle-ci en institution de gestion de retraite supplémentaire. La CRAF est désormais chargée d'accomplir les opérations de gestion administrative du régime. Les droits de rente n'ont pas été modifiés du fait de cette réforme. Air France est directement débitrice des engagements de retraite.

Au 31 décembre 2009, l'ensemble des réserves gérées par la CRAF a été transféré à deux assureurs. Au 31 décembre 2012, il a été mis fin à l'un de ces contrats d'assurance, les réserves gérées par ce dernier ayant été transférées à l'autre, qui est ainsi devenu le seul assureur.

Ce dernier garantit un capital de 17% correspondant à une partie des réserves investies en unités de compte dans son fonds collectif, ce pourcentage étant amené mécaniquement à augmenter au fil du temps. Les versements annuels d'Air France vers l'assureur sont réglementés par un accord signé avec les syndicats de l'entreprise en date du 14 décembre 2009. Le montant minimum de versement annuel prévu par cet accord est de 32,5 millions d'euros tant que la rente viagère garantie par l'assureur n'atteint pas 85% des prestations versées au titre du régime hors revalorisations futures. Dans le cas où le montant des réserves deviendrait inférieur à 50% du montant des engagements calculés pour les besoins du financement, il est prévu qu'Air France effectue un versement complémentaire pour atteindre à minima un taux de couverture de 50%.

Les réserves sont investies en obligations, en actions et sur l'actif général de l'assureur. Des études d'allocation actif/passif sont réalisées afin de vérifier la pertinence de la stratégie d'investissement.

### Régime d'indemnités de cessation de service Air France (ICS) – France

En application de la réglementation française et des accords d'entreprise, tout salarié perçoit une indemnité de cessation de service lors de son départ à la retraite.

Cette indemnité dépend du nombre d'années d'ancienneté, de la catégorie professionnelle du salarié (pilote, personnel navigant commercial, personnel au sol, agent, technicien, cadre) et, dans certains cas, de l'âge du salarié au moment du départ à la retraite.

Elle est calculée par référence au salaire des douze derniers mois d'activité et à l'ancienneté du salarié. Elle n'est acquise que le jour de son départ à la retraite.

Il n'existe aucune obligation de financement minimal du régime.

Air France a toutefois signé des contrats auprès de trois assureurs afin de partiellement préfinancer le régime. Seule la compagnie est responsable du paiement des indemnités, mais elle reste libre d'effectuer des versements auprès de ces assureurs.

Les fonds ainsi externalisés sont investis en obligations et en actions.

Au 31 décembre 2017, le plan du personnel au sol de KLM et les deux plans français présentés ci-avant représentent respectivement 71% et 19% de l'engagement du Groupe et 88% et 6% des actifs du Groupe.

## 30.2 Description des hypothèses actuarielles utilisées et sensibilités associées

Une évaluation actuarielle des engagements a été effectuée pour les clôtures au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016. Ces calculs intègrent :

- des probabilités de maintien dans le Groupe pour le personnel actif et des probabilités de survie pour l'ensemble des bénéficiaires du régime ;
- des estimations d'évolution des salaires et des niveaux de rentes ;
- des hypothèses d'âges de départ à la retraite variant entre 55 et 68 ans selon les localisations et législations applicables ;
- de taux d'inflation long terme déterminés en utilisant la référence des *swaps* d'inflation appliqués aux flux du Groupe. Les taux d'inflation sont également déterminés en fonction de la durée des plans :

| Au 31 décembre                      | 2017  | 2016  |
|-------------------------------------|-------|-------|
| Zone euro – Duration 10 à 15 ans    | 1,65% | 1,50% |
| Zone euro – Duration 15 ans et plus | 1,80% | 1,75% |

- des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements.

Les taux d'actualisation des différentes zones géographiques sont déterminés en fonction de la duration des régimes, en tenant compte de l'évolution moyenne des taux d'intérêt des obligations d'émetteurs de première catégorie observée sur les principaux indices disponibles. Dans certains pays où le marché relatif à ce type d'obligations n'est pas suffisamment important, le taux d'actualisation est déterminé en référence aux obligations d'état. La majeure partie des engagements du Groupe se situe dans la zone euro, où les taux d'actualisation retenus sont les suivants :

| Au 31 décembre                      | 2017  | 2016  |
|-------------------------------------|-------|-------|
| Zone euro – Duration 10 à 15 ans    | 1,25% | 1,50% |
| Zone euro – Duration 15 ans et plus | 1,90% | 1,90% |

Le taux de duration dix à quinze ans concerne essentiellement les régimes situés en France tandis que le taux de duration quinze ans et plus concerne essentiellement le régime du personnel au sol KLM situés aux Pays-Bas.

- Des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle du coût des services.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le Groupe a affiné ses calculs, en retenant les flux adéquats, quant au taux d'actualisation retenu pour le calcul du coût des services. Ainsi, sur la zone euro, ceci conduit à utiliser un taux d'actualisation pour le calcul du coût des services supérieur de 15bp par rapport à celui utilisé pour l'actualisation de l'engagement.

- En moyenne, les principales hypothèses utilisées pour la valorisation des engagements sont résumées ci-dessous :

le taux d'augmentation des salaires (hors inflation) est de 1,20% pour le Groupe au 31 décembre 2017, contre 1,18% au 31 décembre 2016 ;

le taux de revalorisation des rentes (hors inflation) est de 1,06% pour le Groupe au 31 décembre 2017, contre 1,14% au 31 décembre 2016.

- Les sensibilités des engagements de retraite à la variation des hypothèses, déterminées sur la base de calculs actuariels, aboutissent aux résultats suivants :

### Sensibilité à l'évolution du taux d'inflation

| (en millions d'euros)                   | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2017 | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2016 |
|---|---|---|
| Hausse de 25 bp du taux d'inflation     | <b>250</b>  | 252   |
| Diminution de 25 bp du taux d'inflation | <b>(238)</b>  | (233)   |

### Sensibilité à l'évolution du taux d'actualisation

| (en millions d'euros)                        | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2017 | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2016 |
|--|---|---|
| Hausse de 100 bp du taux d'actualisation     | <b>(1 793)</b>  | (3 526)   |
| Diminution de 100 bp du taux d'actualisation | <b>2 356</b>  | 4 677   |

### Sensibilité à l'évolution du taux d'augmentation des salaires (hors inflation)

| (en millions d'euros)                                   | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2017 | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2016 |
|---|---|---|
| Hausse de 25 bp du taux d'augmentation des salaires     | <b>73</b>   | 114   |
| Diminution de 25 bp du taux d'augmentation des salaires | <b>(66)</b>   | (99)  |

### Sensibilité à l'évolution du taux de revalorisation des rentes

| (en millions d'euros)                    | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2017 | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2016 |
|--|---|---|
| Hausse de 25 bp du niveau des rentes     | <b>451</b>  | 934   |
| Diminution de 25 bp du niveau des rentes | <b>(352)</b>  | (739)   |



### 30.3 Évolution des engagements

Le tableau suivant présente le rapprochement entre l'engagement net des fonds de couverture concernant les plans de retraite et autres avantages à long terme du Groupe avec les montants reconnus dans les états financiers du Groupe, au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016.

| (en millions d'euros)  | Au 31 décembre 2017 |                |              | Au 31 décembre 2016 |                |              |
|--|---------------------|----------------|--------------|---------------------|----------------|--------------|
|  | Pays-Bas            | France         | Autres       | Pays-Bas            | France         | Autres       |
| <b>Montant des engagements à l'ouverture de l'exercice</b>                                       | <b>17 994</b>       | <b>2 211</b>   | <b>950</b>   | <b>16 220</b>       | <b>2 226</b>   | <b>892</b>   |
| Coût des services  | 123                 | 67             | 24           | 128                 | 64             | 12           |
| Charge d'intérêt   | 309                 | 31             | 25           | 377                 | 38             | 29           |
| Cotisations des participants   | 162                 | -              | 1            | 100                 | -              | -            |
| Modifications de plans   | (5)                 | 6              | (2)          | 38                  | (48)           | -            |
| Variation de périmètre   | -                   | -              | -            | -                   | (45)           | (6)          |
| Liquidations de régimes (principalement transformation des plans pilotes et personnel de cabine) | (9 875)             | -              | -            | -                   | -              | -            |
| Prestations payées   | (390)               | (115)          | (41)         | (406)               | (96)           | (44)         |
| Pertes (Gains) actuariels - hypothèses démographiques  | -                   | (36)           | (11)         | 8                   | 4              | 2            |
| Pertes (Gains) actuariels - hypothèses financières   | 163                 | 105            | 9            | 1 513               | 65             | 186          |
| Pertes (Gains) actuariels - écarts d'expérience  | (135)               | 7              | (27)         | 16                  | 3              | (27)         |
| Écarts de conversion et autres   | -                   | 1              | (39)         | -                   | -              | (94)         |
| <b>Montant des engagements à la clôture de l'exercice</b>  | <b>8 346</b>        | <b>2 277</b>   | <b>889</b>   | <b>17 994</b>       | <b>2 211</b>   | <b>950</b>   |
| <i>dont engagement résultant de régimes intégralement ou partiellement financés</i>              | <b>8 151</b>        | <b>2 199</b>   | <b>788</b>   | <i>17 797</i>       | <i>2 142</i>   | <i>846</i>   |
| <i>dont engagement résultant de régimes non financés</i>   | <b>195</b>          | <b>78</b>      | <b>101</b>   | <i>197</i>          | <i>69</i>      | <i>104</i>   |
| <b>Valeur de marché des actifs affectés aux plans à l'ouverture de l'exercice</b>                | <b>19 259</b>       | <b>657</b>     | <b>582</b>   | <b>17 806</b>       | <b>712</b>     | <b>598</b>   |
| Rendement réel des actifs  | 1 155               | 23             | 37           | 1 577               | 16             | 78           |
| Cotisations de l'employeur   | 247                 | 39             | 17           | 170                 | 28             | 16           |
| Cotisations des participants   | 162                 | -              | 1            | 100                 | -              | -            |
| Variation de périmètre   | -                   | -              | -            | -                   | (7)            | -            |
| Liquidations de régimes (principalement transformation des plans pilotes et personnel de cabine) | (11 779)            | -              | (1)          | -                   | -              | -            |
| Prestations payées par les actifs  | (376)               | (68)           | (29)         | (394)               | (92)           | (37)         |
| Écarts de conversion et autres   | (1)                 | (1)            | (24)         | -                   | -              | (73)         |
| <b>Valeur de marché des actifs affectés aux plans, à la clôture de l'exercice</b>                | <b>8 667</b>        | <b>650</b>     | <b>583</b>   | <b>19 259</b>       | <b>657</b>     | <b>582</b>   |
| <b>Montants reconnus au bilan <sup>(1)</sup> :</b>   |                     |                |              |                     |                |              |
| Engagements financés d'avance  | 590                 | -              | -            | 1 462               | -              | -            |
| Engagements provisionnés   | (269)               | (1 627)        | (306)        | (197)               | (1 554)        | (368)        |
| <b>Montant net reconnu</b>   | <b>321</b>          | <b>(1 627)</b> | <b>(306)</b> | <b>1 265</b>        | <b>(1 554)</b> | <b>(368)</b> |
| <b>Charge de la période :</b>  |                     |                |              |                     |                |              |
| Coût des services  | 123                 | 67             | 24           | 128                 | 64             | 12           |
| Charge nette d'intérêt   | (27)                | 22             | 9            | (41)                | 26             | 8            |
| Modifications, liquidations et réductions de plans   | 1 899               | 6              | (1)          | 38                  | (48)           | -            |
| Écarts actuariels reconnus en compte de résultat   | (3)                 | 1              | -            | 3                   | -              | -            |
| <b>Charge de la période</b>  | <b>1 992</b>        | <b>96</b>      | <b>32</b>    | <b>128</b>          | <b>42</b>      | <b>20</b>    |

(1) À l'exception des plans de retraite dont la position est un actif net inscrit en totalité en actif non courant, l'ensemble des engagements est provisionné dans les passifs non courants.

## Modifications, réductions et liquidations de régimes

### — Au 31 décembre 2017

Suite à une modification du plan de retraite des pilotes KLM concernant la réversion, le taux de cotisation a été revu à la baisse, passant de 1,28% à 1,11% à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2017. L'impact s'est traduit par un profit de €15 millions enregistré en « autres produits et charges non courants ».

Les plans de retraite pour le personnel de cabine KLM et pour les pilotes KLM ont été transformés en plans à cotisation définie collectif respectivement au 1<sup>er</sup> août et au 15 décembre 2017. Cette transformation a entraîné la décomptabilisation des actifs liés à ces deux plans et s'est traduit par une charge, enregistrée en « autres produits et charges non courants » d'un montant de 1 904 millions d'euros (voir Note 11).

### — Au 31 décembre 2016

Au 31 décembre 2016, une réduction de régime chez Air France et ses filiales régionales a été enregistrée pour un montant net de 46 millions d'euros dans le cadre des plans de départs volontaires.

Une modification de plan d'un montant de 38 millions d'euros a été enregistrée sur les plans KLM concernant le personnel au sol et le personnel navigant commercial. Cette modification de régime correspond à une augmentation des droits liée à l'augmentation des cotisations des salariés compensée par une augmentation de leur salaire. L'ensemble de ces opérations est globalement neutre d'un point de vue trésorerie.

### Variation de périmètre

Au 31 décembre 2016, les variations de périmètre correspondent à la sortie des engagements et des actifs de couverture concernant les plans du groupe Servair.

## 30.4 Composition des actifs affectés aux plans

La composition moyenne pondérée des fonds investis dans les plans de retraite et autres avantages à long terme du Groupe est la suivante :

|              | Fonds investis au<br>31 décembre 2017 |             | Fonds investis au<br>31 décembre 2016 |             |
|--------------|---------------------------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|
|              | France                                | Pays-Bas    | France                                | Pays-Bas    |
| Actions      | 33%                                   | 40%         | 35%                                   | 38%         |
| Obligations  | 47%                                   | 47%         | 46%                                   | 50%         |
| Immobilier   | -                                     | 9%          | -                                     | 12%         |
| Autres       | 20%                                   | 4%          | 19%                                   | -           |
| <b>Total</b> | <b>100%</b>                           | <b>100%</b> | <b>100%</b>                           | <b>100%</b> |

Les actions investies le sont essentiellement sur des marchés actifs des zones Europe, États-Unis et pays émergents.

Les obligations sont très majoritairement constituées d'obligations d'État au moins notées BBB et investies sur les zones Europe, États-Unis et pays émergents.

Les actifs immobiliers sont principalement situés sur les zones Europe et États-Unis.

Les actifs de pension du Groupe ne comportent pas d'actifs occupés ou utilisés par le Groupe.

## 30.5 Sorties de trésorerie attendues et risques liés aux engagements de retraite

Les cotisations à payer au titre des régimes de retraites à prestations définies long terme s'élèveront à 136 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2018. La durée moyenne pondérée de l'obligation est de 18 ans.

Les modalités de financement, de capitalisation et stratégies d'appariement mises en place par le Groupe sont présentées dans les descriptifs de plans réalisés en paragraphe 30.1.

Tel qu'indiqué dans ces descriptifs, le changement de réglementation fiscale aux Pays-Bas et le nouveau cadre réglementaire (FTK) ont été modifiés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015. Il en résulte entre autre un niveau plus élevé de solvabilité minimale exigée. Le risque pour le Groupe pourrait être le versement de cotisations supplémentaires en cas de non-respect, sur le long terme pour le personnel au sol de KLM, des ratios définis pour chacun des plans (ratios détaillés en *Note 30.1*). À partir de 2015, les fonds de pension auront en revanche plus de temps pour recouvrer dans le cadre d'un plan à dix ans, les pertes significatives et immédiates.

Pour 2017, le risque de paiement supplémentaire concernant les plans du personnel au sol est atténué par les niveaux de solvabilité et le plan de recouvrabilité à dix ans constatés depuis décembre 2017.

## NOTE 31. AUTRES PROVISIONS

| (en millions d'euros)                      | Maintenance et restitution d'avions | Restructuration | Litiges    | Autres     | Total        |
|--|-------------------------------------|-----------------|------------|------------|--------------|
| <b>Montant au 31 décembre 2015</b>         | <b>1 270</b>                        | <b>310</b>      | <b>474</b> | <b>201</b> | <b>2 255</b> |
| Dont :                                     |                                     |                 |            |            |              |
| — non courant                              | 895                                 | -               | 464        | 154        | 1 513        |
| — courant                                  | 375                                 | 310             | 10         | 47         | 742          |
| Dotations de l'exercice                    | 368                                 | 173             | 24         | 151        | 716          |
| Reprises pour utilisation                  | (256)                               | (238)           | (8)        | (151)      | (653)        |
| Reprises de provisions devenues sans objet | (32)                                | (13)            | (53)       | (1)        | (99)         |
| Écart de conversion                        | 18                                  | (1)             | -          | 1          | 18           |
| Variation de périmètre                     | -                                   | -               | (5)        | (2)        | (7)          |
| Désactualisation                           | 55                                  | -               | -          | 5          | 60           |
| Reclassement                               | (34)                                | 46              | -          | 25         | 37           |
| <b>Montant au 31 décembre 2016</b>         | <b>1 389</b>                        | <b>277</b>      | <b>432</b> | <b>229</b> | <b>2 327</b> |
| Dont :                                     |                                     |                 |            |            |              |
| — non courant                              | 1 073                               | -               | 424        | 176        | 1 673        |
| — courant                                  | 316                                 | 277             | 8          | 53         | 654          |
| Dotations de l'exercice                    | 388                                 | 19              | 79         | 80         | 566          |
| Reprises pour utilisation                  | (250)                               | (133)           | (74)       | (93)       | (550)        |
| Reprises de provisions devenues sans objet | (6)                                 | (2)             | (30)       | (2)        | (40)         |
| Écart de conversion                        | (144)                               | -               | -          | (1)        | (145)        |
| Désactualisation                           | 53                                  | -               | -          | 2          | 55           |
| Reclassement                               | (16)                                | (2)             | -          | 3          | (15)         |
| <b>Montant au 31 décembre 2017</b>         | <b>1 414</b>                        | <b>159</b>      | <b>407</b> | <b>218</b> | <b>2 198</b> |
| Dont :                                     |                                     |                 |            |            |              |
| — non courant                              | 1 139                               | -               | 384        | 187        | 1 710        |
| — courant                                  | 275                                 | 159             | 23         | 31         | 488          |

Les mouvements de provision pour restructuration impactant le compte de résultat sont enregistrés en « autres produits et charges non courants » lorsque les effets sont significatifs (voir Note 11).

Les mouvements de provision pour maintenance et restitution d'avions impactant le compte de résultat sont enregistrés en « amortissements, dépréciations et provisions », à l'exception des effets de désactualisation et de réévaluation des provisions en devises qui sont comptabilisés en « autres produits et charges financiers » (voir Note 12).

Le taux d'actualisation utilisé pour le calcul de ces provisions maintenance et restitution d'avions, déterminé sur la base d'un taux sans risque court terme augmenté d'un *spread* sur dette risquée (utilisé pour les entreprises ayant un levier financier important), est de 4,6% au 31 décembre 2017, contre 5,2% au 31 décembre 2016.

Le Groupe est exposé au risque de variation du taux d'actualisation précité. Une variation de 25 points de base de ce taux, à la hausse comme à la baisse, aurait un impact de 6 millions d'euros sur la ligne « amortissements, dépréciations et provisions » du compte de résultat.

Les mouvements de provision pour litiges ainsi que des autres provisions pour risques et charges impactant le compte de résultat sont enregistrés, selon leur nature, dans les différentes rubriques correspondantes du compte de résultat.

## 31.1 Provisions

### 31.1.1 Provisions pour restructuration

Aux 31 décembre 2017 et 2016, la provision pour restructuration intègre principalement la provision pour les plans de départs volontaires d'Air France, de ses filiales régionales et de KLM.

### 31.1.2 Provisions pour litiges avec les tiers

Une évaluation des risques de litiges avec les tiers a été effectuée avec le concours des avocats du Groupe et des provisions ont été enregistrées lorsque les circonstances les rendaient nécessaires.

Les provisions pour litiges comprennent également des provisions pour risques fiscaux. De telles provisions sont constituées lorsque le Groupe estime, dans le cadre de contrôles fiscaux, que l'administration fiscale pourrait être amenée à remettre en cause une position fiscale prise par le Groupe ou l'une de ses filiales.

Dans le cours normal de ses activités, le groupe Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM (et leurs filiales) sont impliqués dans divers litiges dont certains peuvent avoir un caractère significatif.

### 31.1.3 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans les secteurs du fret aérien

Air France, KLM et Martinair, filiale entièrement détenue par KLM depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, ont été impliquées depuis février 2006 avec vingt-cinq autres compagnies aériennes dans des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs États concernant des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le secteur du fret aérien.

Au 31 décembre 2017, la plupart des procédures ouvertes dans ces États avaient donné lieu à des accords transactionnels conclus entre les trois sociétés du Groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui avaient mis fin à ces procédures, à l'exception de celles initiées par l'autorité suisse de la concurrence et par la Commission européenne qui sont toujours en cours.

En Europe, la décision de la Commission européenne de 2010 à l'encontre de onze opérateurs de fret aérien, incluant les compagnies du Groupe Air France, KLM et Martinair, a été annulée par le Tribunal de l'Union Européenne le 16 décembre 2015. La Commission européenne a adopté le 17 mars 2017 une nouvelle décision à l'encontre des opérateurs susvisés, dont Air France, KLM et Martinair. Le montant total des amendes imposées au titre de cette décision au niveau de Groupe Air France-KLM est de 325 millions d'euros. Ce montant a été légèrement réduit par rapport à la première décision en raison du niveau inférieur de l'amende de Martinair pour des raisons techniques. Les entités du Groupe ont formé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union Européenne les 29 et 30 mai 2017. Le Groupe a maintenu une provision pour le montant total des amendes.

En Suisse, Air France et KLM ont interjeté appel devant le Tribunal Administratif Fédéral de la décision de l'autorité de concurrence leur ayant imposé une amende de 3 millions d'euros. Ce montant est entièrement provisionné par le Groupe.

Le montant total des provisions constituées au 31 décembre 2017, s'élève à 328 millions d'euros pour l'ensemble des procédures n'ayant pas encore donné lieu à des décisions définitives.

### 31.1.4 Autres provisions

Les autres provisions comprennent principalement des provisions pour contrat à l'heure de vol dans le cadre de l'activité maintenance du Groupe, des provisions pour contrats déficitaires, des provisions pour la quote-part des émissions de CO<sub>2</sub> non couvertes par l'allocation de quotas gratuits et des provisions pour démantèlement de bâtiments.

## 31.2 Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour la plupart desquelles il n'a pas constitué de provisions dans ses états financiers, en conformité avec les règles comptables applicables. En effet, à ce stade des procédures, le Groupe n'est pas en mesure d'apprécier de manière fiable les risques financiers liés à la plupart de ces litiges.

### 31.2.1 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du fret aérien

À la suite de l'ouverture en février 2006 des enquêtes de plusieurs autorités de la concurrence et de la décision initiale de la Commission européenne de 2010, plusieurs actions civiles individuelles ou collectives ont été engagées par des transitaires et des expéditeurs de fret aérien dans plusieurs pays à l'encontre d'Air France, de KLM et de Martinair ainsi que des autres opérateurs de fret devant différentes juridictions.

Dans le cadre de ces actions, les transitaires et expéditeurs de fret aérien sollicitent l'attribution de dommages et intérêts pour compenser un prétendu surcoût causé par les pratiques anti-concurrentielles alléguées.

Selon les actions concernées, Air France, KLM et/ou Martinair sont soit assignées directement (en particulier aux Pays-Bas, Norvège et Corée), soit mises en cause dans le cadre d'appel en garantie par les autres opérateurs de fret assignés (par exemple au Royaume-Uni). Lorsque Air France, KLM et/ou Martinair font l'objet d'assignation, elles mettent également en cause les autres transporteurs dans le cadre d'appels en garantie.

Même si des montants significatifs ont pu être mentionnés dans les médias, les dommages et intérêts demandés à l'encontre des défendeurs pris globalement (et non individuellement) n'ont pas été quantifiés ou n'ont pas été chiffrés avec précision; de même la décision de la Commission européenne à laquelle les demandeurs se réfèrent n'est pas encore définitive.

Les compagnies du Groupe et les autres transporteurs impliqués dans ces actions s'opposent vigoureusement à ces actions civiles.

### 31.2.2 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du passage

#### Canada

Une *class action* a été réinitiée en 2013 par des plaignants dans le ressort de l'Ontario à l'encontre de sept transporteurs aériens incluant Air France et KLM. Les plaignants allèguent l'existence d'une entente dans le secteur du passage sur les routes transatlantiques en provenance et en direction du Canada et sollicitent l'attribution de dommages et intérêts. Air France et KLM contestent toute participation à une telle entente.

### 31.2.3 Autres litiges

#### Vol AF447 Rio-Paris

À la suite de l'accident du vol AF447 Rio-Paris, disparu dans l'Atlantique Sud, diverses instances judiciaires ont été engagées aux États-Unis et au Brésil et plus récemment en France par les ayants droit des victimes.

Les dommages et intérêts versés aux ayants droit des passagers décédés dans l'accident sont couverts par la police d'assurance responsabilité civile d'Air France.

En 2011, Air France et Airbus en tant que personnes morales ont été mis en examen pour homicides involontaires et encourent des peines d'amendes prévues par la loi. Air France conteste sa mise en cause dans cette affaire.

#### Enquête du *Department of Justice US* concernant *United States Postal Service*

En mars 2016, le *Department of Justice US* (DOJ) a informé Air France et KLM d'une enquête civile relative aux contrats conclus avec *United States Postal Service* pour le transport international de courrier. En septembre 2016, une demande d'information (*Civil Information Demand*) du DOJ relative à ces contrats a été reçue. Le DOJ a indiqué que ses investigations portent sur des violations potentielles au titre du *False Claims Act*. Air France et KLM coopèrent avec le DOJ.

Hormis les points indiqués aux paragraphes 31.1, 31.2, le Groupe n'a pas connaissance de litige, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, le patrimoine ou la rentabilité du Groupe, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

## NOTE 32. DETTES FINANCIÈRES

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

|   | 2017         | 2016         |
|---|--------------|--------------|
| <b>Dettes financières non courantes</b>                   |              |              |
| Emprunt subordonné à durée indéterminée en yens           | 229          | 251          |
| Emprunt subordonné à durée indéterminée en Francs suisses | 315          | 349          |
| OCEANE  | -            | 507          |
| Emprunts obligataires                                     | 1 128        | 1 646        |
| Emprunts location financement                             | 3 274        | 3 567        |
| Autres emprunts   | 1 118        | 1 111        |
| <b>Total</b>  | <b>6 064</b> | <b>7 431</b> |
| <b>Dettes financières courantes</b>                       |              |              |
| Emprunts obligataires                                     | 500          | -            |
| Emprunts location financement                             | 649          | 696          |
| Autres emprunts   | 154          | 236          |
| Intérêts courus non échus                                 | 75           | 89           |
| <b>Total</b>  | <b>1 378</b> | <b>1 021</b> |

### Variation de la dette financière

| (en millions d'euros)                     | 31 décembre 2016 | Émission de nouveaux emprunts | Variation non monétaire du crédit-bail | Remboursement des emprunts | Variation de la conversion | Autres       | 31 décembre 2017 |
|---|------------------|-------------------------------|--|----------------------------|----------------------------|--------------|------------------|
| Emprunts subordonnés à durée indéterminée | 600              | -                             | -                                      | -                          | (56)                       | -            | 544              |
| OCEANE & Emprunts obligataires            | 2 153            | 16                            | -                                      | -                          | -                          | (541)        | 1 628            |
| Emprunts location financement             | 4 263            | 589                           | 8                                      | (711)                      | (82)                       | (144)        | 3 923            |
| Autres emprunts                           | 1 347            | 187                           | 6                                      | (332)                      | (11)                       | 75           | 1 272            |
| Intérêts courus non échus                 | 89               | -                             | -                                      | -                          | -                          | (14)         | 75               |
| <b>Total</b>                              | <b>8 452</b>     | <b>792</b>                    | <b>14</b>                              | <b>(1 043)</b>             | <b>(149)</b>               | <b>(624)</b> | <b>7 442</b>     |

## 32.1 Emprunts subordonnés à durée indéterminée

### 32.1.1 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en yens

L'emprunt subordonné à durée indéterminée en yen a été émis par KLM en 1999 pour un montant total de 30 milliards de yens, soit 229 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Cet emprunt est jusqu'en 2019 soumis au versement d'un coupon de 5,28% sur un notional de 248 millions de dollars.

L'emprunt est à durée indéterminée. Le Groupe peut néanmoins, à sa main, le rembourser pour sa valeur nominale à partir du 28 août 2019. Ce remboursement de l'emprunt n'entraîne pas de paiement d'une indemnité. Cependant, une indemnité sera due si l'emprunt est remboursé dans une devise autre que le yen.

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

### 32.1.2 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en Francs suisses

L'emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en Francs suisses a été émis par KLM en deux tranches en 1985 et 1986 pour un montant total, à l'origine de 500 millions de Francs suisses. En 2015, cet emprunt a donné lieu à un rachat partiel de gré à gré pour un montant nominal de 44 millions de Francs suisses.

Après les remboursements effectués par KLM, le montant de l'emprunt subordonné s'élève à 375 millions de Francs suisses, soit 315 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Cet emprunt est remboursable à certaines dates, à la main du Groupe, pour un prix situé entre sa valeur nominale et 101,25% (en fonction de l'obligation et de la date de remboursement anticipé).

Cet emprunt est soumis au versement d'un coupon considéré à taux fixe (5,75% sur 270 millions de Francs suisses et 0,75% sur 105 millions de Francs suisses).

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

## 32.2 OCEANE

### 32.2.1 OCEANE émise en 2005

L'OCEANE émise en avril 2005 par la Société Air France, filiale du groupe Air France-KLM, a été remboursée le 1<sup>er</sup> avril 2016. Le *swap* afférent est arrivé à expiration à cette même date.

### 32.2.2 OCEANE émise en 2013

Le 28 mars 2013, Air France-KLM a émis 53 398 058 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance 15 février 2023 pour un montant nominal de 550 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 10,30 euros avec coupon annuel de 2,03%.

Le 16 octobre 2017, Air France-KLM a informé les porteurs d'OCEANE de sa décision d'exercer le 15 novembre 2017 son droit de remboursement anticipé de la totalité des OCEANE restant en circulation. Air France-KLM disposait de ce droit si le cours de l'action excédait 130% du nominal de l'OCEANE, soit 13,39 euros.

Suite à l'exercice par Air France-KLM de cette option de remboursement anticipé, la quasi-totalité des porteurs d'OCEANE a demandé la conversion de leurs titres en actions.

Les demandes de conversion ont porté sur 53 359 937 OCEANE, soit 99,96% du nombre d'OCEANE en circulation à la date du 16 octobre 2017, ouvrant droit à l'attribution de 53 359 937 actions ordinaires de 1,00 euro de valeur nominale chacune.

53 359 937 actions nouvelles ont ainsi été transmises aux porteurs d'OCEANE ayant exercé leur droit de conversion, et ont été admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris entre le 31 octobre et le 17 novembre 2017.

Un montant de 249 000 euros a par ailleurs été versé en numéraire le 15 novembre 2017 aux porteurs des 23 768 OCEANE n'ayant pas exercé leur droit de conversion.

Suite à cette opération, le capital de la Société Air France-KLM est augmenté d'un montant de 53 359 937 euros, et s'élève à 428 634 035 euros, composé de 428 634 035 actions ordinaires de 1,00 euro de valeur nominale chacune.

À la date d'émission de cet emprunt obligataire, Air France-KLM avait inscrit en dette un montant de 443 millions d'euros correspondant à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de nominal au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Au 31 décembre 2017, plus aucune OCEANE n'est inscrite au bilan.

## 32.3 Emprunts obligataires

| Obligataire                                 | Date d'émission | Montant émis<br>(en millions) | Date de maturité | Date de remboursement | Coupon |
|---|-----------------|-------------------------------|------------------|-----------------------|--------|
| Obligataire émise en 2012                   | 14 déc. 2012    | € 500                         | 18 jan. 2018     | -                     | 6,25%  |
| Obligataire émise en 2014                   | 4 juin 2014     | € 600                         | 18 juin 2021     | -                     | 3,875% |
| Obligataire € émise en 2016                 | 5 oct. 2016     | € 400                         | 5 oct. 2022      | -                     | 3,75%  |
| Obligataire \$ émise en 2016 <sup>(1)</sup> | 12 déc. 2016    | \$ 145                        | 15 déc. 2026     | -                     | 4,35%  |

(1) Émission auprès d'investisseurs institutionnels asiatiques par voie de placement privé non coté.

## 32.4 Emprunts location financement

Le total des paiements minimaux futurs au titre des locations financement se décompose comme suit :

**Au 31 décembre**

(en millions d'euros)

|   | 2017         | 2016         |
|---|--------------|--------------|
| <b>Avions</b>                             |              |              |
| Paiements minimaux futurs - échéance en : |              |              |
| N+1                                       | 629          | 682          |
| N+2                                       | 629          | 619          |
| N+3                                       | 489          | 622          |
| N+4                                       | 492          | 477          |
| N+5                                       | 290          | 478          |
| Au delà de cinq ans                       | 1 296        | 1 286        |
| <b>Total</b>                              | <b>3 825</b> | <b>4 164</b> |
| Dont :                                    |              |              |
| — principal                               | 3 644        | 3 937        |
| — intérêts                                | 181          | 227          |
| <b>Constructions</b>                      |              |              |
| Paiements minimaux futurs - échéance en : |              |              |
| N+1                                       | 61           | 58           |
| N+2                                       | 38           | 61           |
| N+3                                       | 39           | 38           |
| N+4                                       | 39           | 39           |
| N+5                                       | 40           | 39           |
| Au delà de cinq ans                       | 158          | 197          |
| <b>Total</b>                              | <b>375</b>   | <b>432</b>   |
| Dont :                                    |              |              |
| — principal                               | 274          | 320          |
| — intérêts                                | 101          | 112          |



**Au 31 décembre**

(en millions d'euros)

|   | 2017     | 2016     |
|---|----------|----------|
| <b>Autres matériels</b>                   |          |          |
| Paiements minimaux futurs - échéance en : |          |          |
| N+1                                       | 1        | 1        |
| N+2                                       | 1        | 1        |
| N+3                                       | 1        | 1        |
| N+4                                       | 1        | 1        |
| N+5                                       | 1        | 1        |
| Au delà de cinq ans                       | -        | 2        |
| <b>Total</b>                              | <b>5</b> | <b>7</b> |
| Dont :                                    |          |          |
| — principal                               | 5        | 6        |
| — intérêts                                | -        | 1        |

Les charges de loyers de l'exercice n'incluent pas de loyers conditionnels. Les dépôts affectés au paiement de l'option d'achat sont présentés en *Note 23*.

## 32.5 Autres emprunts

Les autres emprunts sont constitués des éléments suivants :

**Au 31 décembre**

(en millions d'euros)

|                                | 2017         | 2016         |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| VCRP et emprunts hypothécaires | 768          | 963          |
| Autres emprunts                | 504          | 384          |
| <b>Total</b>                   | <b>1 272</b> | <b>1 347</b> |

Les ventes avec clause de réserve de propriété (VCRP) et emprunts hypothécaires sont des dettes sécurisées par des avions. L'hypothèque est enregistrée auprès de la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) afin de permettre aux tiers d'en avoir connaissance. L'hypothèque confère à son bénéficiaire une garantie lui permettant de faire saisir et vendre aux enchères l'actif hypothéqué et d'en

percevoir le produit à due concurrence de sa créance, le solde revenant aux autres créanciers.

Les autres emprunts sont principalement constitués par des emprunts auprès des établissements de crédit. Ils incluent également 22 millions de frais d'émission d'emprunt.

## 32.6 Analyse par échéance

Les échéances des dettes financières se décomposent comme suit :

### Au 31 décembre

(en millions d'euros)

|                     | 2017         | 2016         |
|---------------------|--------------|--------------|
| Échéances en :      |              |              |
| N+1                 | 1 543        | 1 227        |
| N+2                 | 866          | 1 577        |
| N+3                 | 900          | 1 495        |
| N+4                 | 1 519        | 855          |
| N+5                 | 940          | 1 420        |
| Au delà de cinq ans | 2 428        | 2 915        |
| <b>Total</b>        | <b>8 196</b> | <b>9 489</b> |
| Dont :              |              |              |
| – principal         | 7 442        | 8 452        |
| – intérêts          | 754          | 1 037        |

Au 31 décembre 2017, les flux d'intérêts financiers attendus s'élèvent à 173 millions d'euros pour l'exercice 2017, 388 millions d'euros pour les exercices 2018 à 2021, et 193 millions d'euros au-delà.

Au 31 décembre 2017, il a été considéré que les emprunts subordonnés à durée déterminée seraient remboursés selon leur échéance la plus probable :

– date d'exercice probable du *call* émetteur pour les emprunts subordonnés à durée indéterminée.

Les emprunts obligataires émis en 2012, 2014 et 2016 seront remboursés à leur date de maturité contractuelle (voir Note 32.3).

## 32.7 Analyse par devise

La répartition des dettes financières par devise après prise en compte des instruments financiers dérivés, s'analyse comme suit :

### Au 31 décembre

(en millions d'euros)

|              | 2017         | 2016         |
|--------------|--------------|--------------|
| Euro         | 5 570        | 6 211        |
| Dollar US    | 775          | 1 015        |
| Franc suisse | 329          | 359          |
| Yen          | 768          | 867          |
| <b>Total</b> | <b>7 442</b> | <b>8 452</b> |

## 32.8 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose de lignes de crédit pour un montant total de 1 735 millions d'euros, non tirées. Les deux principales lignes s'élèvent respectivement à 1 160 millions d'euros pour la holding Air France-KLM et Air France et 575 millions d'euros pour KLM.

Le 6 novembre 2017, Air France-KLM et Air France ont signé avec 18 banques le renouvellement anticipé de leur ligne de crédit syndiqué conjointe d'un montant de 1,1 milliard d'euros mise en

place en avril 2015 et dont la première tranche arrivait à échéance en avril 2018. Cette nouvelle ligne est composée de deux tranches de 550 millions d'euros chacune, la première d'une durée initiale de trois ans (assortie de deux options de prorogation d'un an) et la seconde d'une durée de cinq ans.

Cette ligne de crédit comporte des obligations calculées sur les comptes consolidés du groupe Air France-KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2017.

Le 2 juillet 2015, KLM a signé une ligne de crédit pour un montant de 575 millions d'euros, renouvelant de manière anticipée la ligne

arrivant à échéance en juillet 2016. Cette nouvelle ligne de crédit, d'une durée de cinq ans, a été souscrite auprès d'un syndicat composé de dix banques.

Cette ligne de crédit comporte des obligations calculées sur les comptes consolidés de KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2017.

## NOTE 33. DETTE NETTE

### Au 31 décembre

(en millions d'euros)

|  | Note     | 2017         | 2016         |
|--|----------|--------------|--------------|
| Dettes financières courantes et non courantes                | 32       | 7 442        | 8 452        |
| Autres dépôts liés aux locations financières                 | 23       | (342)        | (336)        |
| Couvertures de changes sur dettes                            | 26 et 34 | 19           | (49)         |
| Intérêts courus non échus                                    | 32       | (76)         | (89)         |
| <b>Dettes financières (I)</b>                                |          | <b>7 043</b> | <b>7 978</b> |
| Trésorerie et équivalent trésorerie                          | 27       | 4 673        | 3 938        |
| Valeurs mobilières de placement à plus de trois mois         | 23       | 73           | 53           |
| Trésorerie nantie <sup>(1)</sup>                             |          | 269          | 50           |
| Dépôts liés aux locations financières ( <i>obligations</i> ) | 23       | 379          | 298          |
| Autres   |          | (2)          | (11)         |
| Concours bancaires courant                                   | 27       | (6)          | (5)          |
| <b>Liquidités nettes (II)</b>                                |          | <b>5 386</b> | <b>4 323</b> |
| <b>Dette nette (I-II)</b>                                    |          | <b>1 657</b> | <b>3 655</b> |
| (1) Trésorerie nantie :                                      | 23       | 269          | 50           |

### Au 31 décembre

(en millions d'euros)

|   | Note     | 2017         | 2016         |
|---|----------|--------------|--------------|
| <b>Dette nette à l'ouverture</b>  |          | <b>3 655</b> | <b>4 307</b> |
| Cash flow libre d'exploitation, hors activités non poursuivies                                    |          | (696)        | (347)        |
| Cash flow libre d'exploitation, activités non poursuivies   |          | -            | (33)         |
| Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées                       | 11 et 14 | (8)          | (364)        |
| Prise de contrôle de filiales et participations, achats de parts dans les sociétés non contrôlées | 40.2     | 9            | 18           |
| Variation non monétaire de la dette   | 40.4     | -            | (64)         |
| Variation de la conversion  |          | (81)         | 73           |
| Augmentation de capital   |          | (747)        | -            |
| Amortissement de la composante optionnelle des OCEANE   |          | 16           | 21           |
| Reclassement  |          | (525)        | 2            |
| Variation de périmètre  |          | -            | (19)         |
| Autre   |          | 34           | 61           |
| <b>Dette nette à la clôture</b>   |          | <b>1 657</b> | <b>3 655</b> |

Au 31 décembre 2017 la ligne « Reclassement » est relative au remboursement anticipé des OCEANE et à la conversion des titres en actions. (Voir Note 28).

## NOTE 34. AUTRES CRÉDITEURS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

|   | 2017         |             | 2016         |             |
|---|--------------|-------------|--------------|-------------|
|   | Courant      | Non courant | Courant      | Non courant |
| Dettes fiscales (y compris impôt société) | 809          | -           | 828          | -           |
| Dettes sociales                           | 1 233        | -           | 1 000        | -           |
| Dettes sur immobilisations                | 79           | -           | 111          | -           |
| Instruments dérivés                       | 174          | 228         | 109          | 129         |
| Produits constatés d'avance               | 398          | 22          | 288          | 27          |
| Dettes diverses                           | 407          | 111         | 439          | 128         |
| <b>Total</b>                              | <b>3 100</b> | <b>361</b>  | <b>2 775</b> | <b>284</b>  |

Au 31 décembre 2017, les instruments dérivés non courant comprennent un montant de 34 millions d'euros relatif à la couverture de la dette en devises, contre 26 million d'euros au 31 décembre 2016.

Aux 31 décembre 2017 et 2016, il n'y a pas d'instrument dérivé courant relatif à la couverture de la dette en devises.

## NOTE 35. INSTRUMENTS FINANCIERS

### 35.1 Gestion des risques

#### — Gestion des risques de marché

La politique de gestion des risques de marché du groupe Air France-KLM a pour objectif de réduire son exposition à ces risques. Elle est pilotée et coordonnée par le Risk Management Committee (RMC) composé du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France-KLM, du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France, du Directeur général délégué Finances de KLM et du Directeur des opérations financières d'Air France-KLM.

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

Des réunions régulières sont organisées par les départements Trésorerie des deux compagnies sur les instruments de couverture, les stratégies envisagées et les contreparties. Afin de mettre en œuvre la stratégie la plus adaptée à chaque circonstance, tout

type d'instrument qualifiable en tant que couverture au regard des normes IFRS peut être utilisé. Toute dérogation à ce principe doit être validée par le Risk Management Committee. De façon générale, aucun trading ou spéculation ne sont autorisés.

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

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

La politique de couverture sur le carburant et sur les permis d'émission est désormais entièrement menée par les services Trésorerie. Un *reporting* hebdomadaire carburant est fourni aux Directions générales. Celui-ci reprend principalement les opérations réalisées durant la semaine, la valorisation de l'ensemble des positions, les pourcentages couverts ainsi que la ventilation des instruments et sous-jacents utilisés, les niveaux moyens de couvertures et les prix nets en résultant. L'ensemble de ces données couvre 24 mois glissants. Par ailleurs, un *reporting* hebdomadaire groupe Air France-KLM (intitulé *Fuel hedge report*), consolide les chiffres des deux compagnies en matière de couverture carburant et réalise une actualisation budgétaire.

### — Risque de change

Air France -KLM réalise une grande partie de son chiffre d'affaires en euros. Cependant, le Groupe a une activité internationale qui l'expose naturellement au risque de change. La Gestion du Risque de change des filiales des deux compagnies est centralisée auprès de chaque compagnie. L'exposition principale porte sur le dollar américain. Le Groupe est globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses en dollars telles que le carburant ou les pièces détachées excédant le montant des recettes. En conséquence toute appréciation significative du dollar américain vis-à-vis de l'euro pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du Groupe et ses résultats financiers.

En revanche, le Groupe est vendeur des autres devises, le montant de ses recettes étant supérieur au montant de ses dépenses. Ces expositions sont nettement moins significatives que sur le dollar américain. Une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait un impact négatif sur les résultats financiers du Groupe.

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

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.

Les avions sont pour l'essentiel payés en dollars américains. En conséquence, le Groupe est exposé à la hausse du dollar contre euro en matière d'investissements aéronautiques. La politique de couverture prévoit la mise en place progressive et systématique de couvertures entre la date de commande des avions et leur date de livraison.

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 décembre 2017, 80% de la dette brute du Groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés est libellée en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation des taux de change sur la dette. L'exposition de la dette sur les autres devises porte essentiellement sur le yen (10%), dollar américain (6%) et le franc suisse (4%).

Avec l'application d'IFRS 16 par le Groupe dès le 1<sup>er</sup> janvier 2018, les locations opérationnelles d'avions essentiellement libellées en USD seront comptabilisées dans la dette du Groupe. La réévaluation de ces dettes en USD sera neutralisée comptablement dans la mesure où ces dettes sont adossées en tant que couverture des recettes en USD du Groupe. Pour les entités Transavia et KLM Cityhopper qui n'ont pas de revenus en USD, des programmes de couverture spécifiques de ces engagements reclassés en dette sont été définis.

### — Risque de taux d'intérêt

La dette financière est contractée pour partie à taux variable Air France et KLM ont converti, moyennant la mise en place de dérivés, une portion de cette dette à taux variable en dette à taux fixe, dans le but de limiter sa volatilité. Après couverture, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 70% du total des dettes financières. Le taux d'intérêt sur la dette brute du Groupe après couverture s'élève à 3,09% au 31 décembre 2017 (3,60% au 31 décembre 2016).

### — Risques relatifs au prix du carburant

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

Le RMC a pris la décision de réintégrer les volumes liés à l'activité cargo dans l'exposition à couvrir à compter de 2018.

La stratégie de couverture, approuvée par le Conseil d'administration, fixe à deux ans l'horizon des couvertures (24 mois roulants) et à 60% le ratio de couverture cible. Par ailleurs, elle recourt à l'utilisation d'instruments pouvant être fixes à terme ou optionnels. Ces instruments doivent être éligibles en tant qu'instruments de couverture selon les dispositions de la norme IAS 39.

Au titre de l'application de la norme IFRS9 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, la politique de couverture a évolué : la couverture par composantes (composante *Brent* des volumes de *Jet Fuel*) sera dorénavant appliquée.

#### Principales caractéristiques de la stratégie de couverture menée en 2017

**Horizon de couverture** : deux ans.

#### Pourcentages à atteindre à la fin du trimestre courant :

- trimestre en cours : 60% des volumes consommés ;
- trimestre 1 à trimestre 3 : 60% des volumes consommés ;
- trimestre 4 : 50% des volumes consommés ;
- trimestre 5 : 40% des volumes consommés ;
- trimestre 6 : 30% des volumes consommés ;
- trimestre 7 : 20% des volumes consommés ;
- trimestre 8 : 10% des volumes consommés.

**Incrément des ratios de couverture** : 10% par trimestre.

**Remarque** : le RMC a pris la décision de réintégrer les volumes liés à l'activité cargo dans l'exposition à couvrir à compter de 2018.

**Sous-jacents** : *Brent*, *Gasoil* et *Jet Fuel*.

**Instruments** : *swap*, *call*, *call spread*, *three ways*, *four ways* et *collar*.

**Norme IAS 39** : les instruments à utiliser dans le cadre de la stratégie doivent être compatibles IAS 39.

#### Mise en place d'indicateurs de suivi des positions :

afin d'assurer un suivi plus fin du *marked-to-market* des positions et de dynamiser la gestion de son exposition, le groupe Air France-KLM utilise la VAR (*value at risk*) qui contribue à mesurer le risque encouru par son portefeuille. Ce suivi est par ailleurs renforcé par la prise en compte du « maximum loss » et du « maximum gain » qui permettent de borner les amplitudes de variation de ce même portefeuille et de réagir en conséquence.

### — Risques crédit carbone

Pour répondre à ses obligations réglementaires, la stratégie d'acquisition des quotas d'émission de CO<sub>2</sub> est suivie et revue lors de chaque RMC depuis octobre 2011. Sa mise en œuvre a conduit à couvrir progressivement les besoins futurs de quotas d'émission *via* l'utilisation de contrats d'achat à terme. Ainsi, la totalité des besoins de l'année 2018 ainsi qu'une partie des besoins de l'année 2019 sont couverts.

**Sous-jacents** : quotas EUA, EUAA et CER

**Instruments** : contrats à terme (forwards), livraison et paiement durant le trimestre précédent la date de mise en conformité.

#### — Risques de placement

Les trésoreries d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM sont actuellement investies sur un horizon de placement court, essentiellement en dépôts à terme, OPCVM monétaires et titres de créances court terme, notés en très grande majorité A1/P1, les autres lignes étant notées A2/P2.

Enfin, une partie des liquidités de KLM est investie en devises sur des obligations de première catégorie, de façon à réduire le risque de change sur la dette.

#### — Risques actions

Le groupe Air France-KLM détient un nombre limité de participations cotées en bourse.

La valeur de ces investissements est susceptible de varier durant leur période de détention. Ces participations sont comptabilisées soit selon la méthode de mise en équivalence (sociétés liées) si le Groupe a la possibilité d'y exercer une influence notable, soit à leur juste valeur. Si la juste valeur ne peut pas être déterminée d'un point de vue pratique, la valeur de la participation est mesurée à son coût d'acquisition.

Au 31 décembre 2017, le Groupe conserve 4,95 millions de titres Amadeus IT Holding SA bénéficiant d'une opération de couverture portant sur la totalité des actions. Cette opération prenant la forme d'un *collar* a permis au Groupe de protéger la valeur de ces actions. Le Groupe a prorogé en novembre 2017, une opération de couverture sous forme de tunnel arrivant à échéance en novembre 2018 afin de protéger en totalité la valeur de ces titres.

En décembre 2016, le Groupe avait cédé un bloc de 4,95 millions d'actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA (« Amadeus »), représentant environ 1,13% du capital de la Société en débouclant la couverture associée à ces titres. Le résultat de cette cession s'est élevé à 133 millions d'euros pour un produit de trésorerie de 201 millions d'euros (voir Note 17).

Les actions propres détenues par le groupe Air France-KLM ne sont pas considérées comme des participations. En outre, les actions propres ne sont pas considérées comme exposées à un risque, puisque toute variation de la valeur de ces actions n'est constatée directement en capitaux propres que lorsqu'elles sont vendues sur le marché, sans jamais affecter le résultat net.

#### — Risques de contrepartie

Les règles concernant la Gestion du Risque de contrepartie sont établies par le RMC et mises en application par les compagnies.

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

Les transactions qui génèrent potentiellement un risque de contrepartie sont essentiellement :

- les placements financiers;
- les instruments dérivés;
- les comptes clients;
- le risque de contrepartie lié aux placements financiers et aux instruments dérivés est suivi par le Risk Management Committee qui établit des limites par contrepartie, tout instrument confondu (à l'exception des placements dans les OPCVM monétaires pour lesquels le risque de contrepartie est jugé non significatif). Le *reporting* Groupe relatif au risque de contrepartie est diffusé tous les mois aux Directions générales, le risque étant mesuré à la valeur de marché des différents instruments. Le dépassement éventuel d'une limite fait immédiatement l'objet d'une mesure de correction;
- le risque de contrepartie lié aux instruments dérivés est pris en compte dans le calcul de leur juste valeur, comme décrit dans la note 4.11. Les dérivés sont régis par les accords-cadres de compensation ISDA et FBF. Dans le cadre de ces accords, la compensation (dans le cas de défaut) doit se faire par contrepartie pour l'ensemble des dérivés régis par chaque type d'accord;
- le risque de contrepartie lié aux comptes clients est limité du fait du nombre important de clients composant le portefeuille et de leur dispersion géographique.

Le Groupe a identifié les expositions suivantes au risque de contrepartie :

| Rating LT (Standard & Poors) | Total de l'exposition (en millions d'euros) |                     |
|------------------------------|---|---------------------|
|                              | Au 31 décembre 2017                         | Au 31 décembre 2016 |
| AA                           | 247   | 208                 |
| A                            | 2 076                                       | 1 712               |
| BBB                          | 130   | 77                  |
| <b>Total</b>                 | <b>2 453</b>                                | <b>1 997</b>        |

Cette présentation n'inclut pas les OPCVM monétaires, ni les comptes courants.

#### — Risques de liquidité

Les risques de liquidité sont associés aux lignes de crédits dont dispose le Groupe, tel que décrit en Note 32.8.

## 35.2 Instruments dérivés

Au 31 décembre 2017, la juste valeur des instruments dérivés du groupe et leurs échéances attendues se décomposent comme suit :

| (en millions d'euros)                      |               | Total        | N+1          | N+2         | N+3         | N+4         | N+5         | > N+5       |
|--|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Instruments dérivés matière première       | Actif         | 504          | 412          | 92          | -           | -           | -           | -           |
|  | Passif        | (25)         | (24)         | (1)         | -           | -           | -           | -           |
| Instruments dérivés taux                   | Actif         | 22           | 1            | 1           | -           | 10          | -           | 10          |
|  | Passif        | (45)         | (2)          | (4)         | (5)         | (11)        | (7)         | (16)        |
| Instruments dérivés change                 | Actif         | 153          | 65           | 15          | 15          | 16          | 28          | 14          |
|  | Passif        | (332)        | (148)        | (81)        | (29)        | (26)        | (15)        | (33)        |
| Instruments dérivés Amadeus <sup>(1)</sup> | Actif         | 5            | 5            | -           | -           | -           | -           | -           |
|  | Passif        | -            | -            | -           | -           | -           | -           | -           |
| Instruments dérivé crédit carbone          | Actif         | 13           | 8            | 5           | -           | -           | -           | -           |
|  | Passif        | -            | -            | -           | -           | -           | -           | -           |
| <b>Total</b>                               | <b>Actif</b>  | <b>697</b>   | <b>491</b>   | <b>113</b>  | <b>15</b>   | <b>26</b>   | <b>28</b>   | <b>24</b>   |
|  | <b>Passif</b> | <b>(402)</b> | <b>(174)</b> | <b>(86)</b> | <b>(34)</b> | <b>(37)</b> | <b>(22)</b> | <b>(49)</b> |

(1) Voir Note 32.2.1.

Au 31 décembre 2016, la juste valeur des instruments dérivés du Groupe et leurs échéances attendues se décomposaient comme suit :

| (en millions d'euros)                |               | Total        | N+1          | N+2         | N+3         | N+4         | N+5         | > N+5       |
|--------------------------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Instruments dérivés matière première | Actif         | 276          | 209          | 67          | -           | -           | -           | -           |
|                                      | Passif        | (64)         | (63)         | (1)         | -           | -           | -           | -           |
| Instruments dérivés taux             | Actif         | 58           | 1            | 1           | 1           | 1           | 23          | 31          |
|                                      | Passif        | (65)         | (3)          | (6)         | (13)        | (6)         | (14)        | (23)        |
| Instruments dérivés change           | Actif         | 462          | 185          | 111         | 39          | 33          | 27          | 67          |
|                                      | Passif        | (97)         | (32)         | (24)        | (4)         | (7)         | (3)         | (27)        |
| Instruments dérivé titres Amadeus    | Actif         | -            | -            | -           | -           | -           | -           | -           |
|                                      | Passif        | (9)          | (9)          | -           | -           | -           | -           | -           |
| Instruments dérivé crédit carbone    | Actif         | 4            | 1            | 3           | -           | -           | -           | -           |
|                                      | Passif        | (3)          | (2)          | (1)         | -           | -           | -           | -           |
| <b>Total</b>                         | <b>Actif</b>  | <b>800</b>   | <b>396</b>   | <b>182</b>  | <b>40</b>   | <b>34</b>   | <b>50</b>   | <b>98</b>   |
|                                      | <b>Passif</b> | <b>(238)</b> | <b>(109)</b> | <b>(32)</b> | <b>(17)</b> | <b>(13)</b> | <b>(17)</b> | <b>(50)</b> |

(1) Voir Note 32.2.1.

### 35.2.1 Risque lié au prix du carburant

Les engagements du Groupe sur le pétrole brut et les produits raffinés sont présentés ci-dessous, pour la valeur de l'engagement notionnel :

#### Au 31 décembre 2017

| (en millions d'euros)  | Nominal      | Échéances<br>-1 an | Échéances entre 1 et 5 ans |          |          |          |          | Mtm <sup>(1)</sup> |
|--|--------------|--------------------|----------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
|  |              |                    | 1-2 ans                    | 2-3 ans  | 3-4 ans  | 4-5 ans  | +5 ans   |                    |
| <b>Risque de matière première<br/>(opérations d'exploitation<br/>en couverture de flux futurs)</b> |              |                    |                            |          |          |          |          |                    |
| Swap   | 1 118        | 900                | 218                        | -        | -        | -        | -        | 192                |
| Options  | 2 611        | 1 753              | 858                        | -        | -        | -        | -        | 287                |
| <b>Total</b>   | <b>3 729</b> | <b>2 653</b>       | <b>1 076</b>               | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>479</b>         |

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

La valeur de marché est positive du fait de la hausse significative du cours du pétrole brut sur la période.

#### Au 31 décembre 2016

| (en millions d'euros)  | Nominal      | Échéances<br>-1 an | Échéances entre 1 et 5 ans |          |          |          |          | Mtm <sup>(1)</sup> |
|--|--------------|--------------------|----------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
|  |              |                    | 1-2 ans                    | 2-3 ans  | 3-4 ans  | 4-5 ans  | +5 ans   |                    |
| <b>Risque de matière première<br/>(opérations d'exploitation<br/>en couverture de flux futurs)</b> |              |                    |                            |          |          |          |          |                    |
| Swap   | 706          | 521                | 185                        | -        | -        | -        | -        | 51                 |
| Options  | 2 625        | 1 862              | 763                        | -        | -        | -        | -        | 161                |
| <b>Total</b>   | <b>3 331</b> | <b>2 383</b>       | <b>948</b>                 | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>212</b>         |

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.



### Sensibilité des couvertures carburant

L'impact d'une variation de la juste valeur des dérivés carburant suite à une hausse ou baisse des cours du *brent* de 10 USD par baril sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » est présenté ci-dessous :

#### Au 31 décembre

| (en millions d'euros)  | 2017   |  | 2016   |  |
|--|--|--|--|--|
|  | Augmentation de 10 USD par baril de <i>brent</i> | Diminution de 10 USD par baril de <i>brent</i> | Augmentation de 10 USD par baril de <i>brent</i> | Diminution de 10 USD par baril de <i>brent</i> |
| Résultat avant impôt des entreprises intégrées                           | (70)   | (53)   | (54)   | (46)   |
| Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres | 595  | (444)  | 469  | (377)  |

### 35.2.2 Exposition au risque de taux d'intérêt

Le Groupe utilise pour la Gestion du Risque de taux d'intérêt de ses dettes financières à court et à long terme des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

| Au 31 décembre 2017<br>(en millions d'euros)                     | Nominal      | Échéances<br>-1 an | Échéances entre 1 et 5 ans |           |            |           |            | Mtm <sup>(1)</sup> |
|--|--------------|--------------------|----------------------------|-----------|------------|-----------|------------|--------------------|
|  |              |                    | 1-2 ans                    | 2-3 ans   | 3-4 ans    | 4-5 ans   | +5 ans     |                    |
| <b>Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie</b> | <b>1 115</b> | <b>101</b>         | <b>73</b>                  | <b>39</b> | <b>190</b> | <b>78</b> | <b>634</b> | <b>(32)</b>        |
| <i>Swap</i> de taux  | 965          | 101                | 73                         | 39        | 190        | 78        | 484        | (32)               |
| Options  | 150          | -                  | -                          | -         | -          | -         | 150        | -                  |
| <b>Opérations qualifiées de couverture de juste valeur</b>       | <b>379</b>   | <b>-</b>           | <b>-</b>                   | <b>-</b>  | <b>226</b> | <b>-</b>  | <b>153</b> | <b>10</b>          |
| <i>Swap</i> de taux  | 379          | -                  | -                          | -         | 226        | -         | 153        | 10                 |
| <b>Opérations qualifiées de transactions</b>                     | <b>-</b>     | <b>-</b>           | <b>-</b>                   | <b>-</b>  | <b>-</b>   | <b>-</b>  | <b>-</b>   | <b>(1)</b>         |
| Autres   | -            | -                  | -                          | -         | -          | -         | -          | (1)                |
| <b>Total</b>   | <b>1 494</b> | <b>101</b>         | <b>73</b>                  | <b>39</b> | <b>416</b> | <b>78</b> | <b>787</b> | <b>(23)</b>        |

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

| Au 31 décembre 2016<br>(en millions d'euros)                         | Nominal      | Échéances<br>-1 an | Échéances entre 1 et 5 ans |            |           |            |            | Mtm <sup>(1)</sup> |
|--|--------------|--------------------|----------------------------|------------|-----------|------------|------------|--------------------|
|  |              |                    | 1-2 ans                    | 2-3 ans    | 3-4 ans   | 4-5 ans    | +5 ans     |                    |
| <b>Opérations qualifiées<br/>de couverture de flux de trésorerie</b> | <b>1 395</b> | <b>275</b>         | <b>158</b>                 | <b>89</b>  | <b>52</b> | <b>187</b> | <b>634</b> | <b>(41)</b>        |
| Swap de taux   | 1 207        | 187                | 158                        | 89         | 52        | 187        | 534        | (43)               |
| Options  | 188          | 88                 | -                          | -          | -         | -          | 100        | 2                  |
| <b>Opérations qualifiées<br/>de couverture de juste valeur</b>       | <b>500</b>   | <b>-</b>           | <b>-</b>                   | <b>-</b>   | <b>-</b>  | <b>295</b> | <b>205</b> | <b>44</b>          |
| Swap de taux   | 500          | -                  | -                          | -          | -         | 295        | 205        | 44                 |
| <b>Opérations qualifiées<br/>de transactions</b>                     | <b>281</b>   | <b>-</b>           | <b>-</b>                   | <b>81</b>  | <b>-</b>  | <b>200</b> | <b>-</b>   | <b>(10)</b>        |
| Swap de taux   | 81           | -                  | -                          | 81         | -         | -          | -          | (6)                |
| Options  | 200          | -                  | -                          | -          | -         | 200        | -          | (2)                |
| Autres   | -            | -                  | -                          | -          | -         | -          | -          | (2)                |
| <b>Total</b>   | <b>2 176</b> | <b>275</b>         | <b>158</b>                 | <b>170</b> | <b>52</b> | <b>682</b> | <b>839</b> | <b>(7)</b>         |

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

Compte tenu des opérations de couvertures, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit :

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros)             | 2017             |                      |                  |                      | 2016             |                      |                  |                      |
|---|------------------|----------------------|------------------|----------------------|------------------|----------------------|------------------|----------------------|
|   | Avant couverture |                      | Après couverture |                      | Avant couverture |                      | Après couverture |                      |
|   | Base             | Taux d'intérêt moyen | Base             | Taux d'intérêt moyen | Base             | Taux d'intérêt moyen | Base             | Taux d'intérêt moyen |
| <b>Actifs et passifs financiers à taux fixe</b>     |                  |                      |                  |                      |                  |                      |                  |                      |
| Actifs à taux fixe                                  | 2 367            | 0,2%                 | 2 367            | 0,2%                 | 1 878            | 2,0%                 | 1 878            | 2,0%                 |
| Passifs à taux fixe                                 | 4 161            | 3,5%                 | 4 707            | 3,5%                 | 4 762            | 4,0%                 | 5 637            | 3,8%                 |
| <b>Actifs et passifs financiers à taux variable</b> |                  |                      |                  |                      |                  |                      |                  |                      |
| Actifs à taux variable                              | 2 571            | 0,2%                 | 2 571            | 0,2%                 | 2 054            | 0,3%                 | 2 054            | 0,3%                 |
| Passifs à taux variable                             | 3 317            | 1,5%                 | 2 770            | 1,6%                 | 3 733            | 1,5%                 | 2 858            | 1,7%                 |
| Actifs financiers sans taux                         | 1 382            | -                    | 1 382            | -                    | 1 191            | -                    | 1 191            | -                    |
| Passifs financiers sans taux                        | 16               | -                    | 16               | -                    | 20               | -                    | 20               | -                    |

Au 31 décembre 2017 ainsi qu'au 31 décembre 2016, les actifs financiers sans taux sont essentiellement constitués de trésorerie et de la réévaluation des titres Amadeus à leur juste valeur.

### Sensibilité aux taux d'intérêt

Le Groupe est exposé au risque de variation des taux d'intérêt. Une variation de 100 points de base des taux d'intérêt, à la hausse comme à la baisse, aurait un impact de 2 millions d'euros sur le résultat financier pour l'exercice clos au 31 décembre 2017, contre 8 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2016.

### 35.2.3 Exposition au risque de change

Les montants nominaux des contrats à terme de devises et des options de change sont détaillés ci-dessous en fonction de la nature des opérations de couverture :

| Au 31 décembre 2017<br>(en millions d'euros)   | Nominal      | Échéances<br>-1 an | Échéances entre 1 et 5 ans |            |            |            |            | Mtm <sup>(1)</sup> |
|--|--------------|--------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
|  |              |                    | 1-2 ans                    | 2-3 ans    | 3-4 ans    | 4-5 ans    | +5 ans     |                    |
| <b>Risque de change<br/>(opérations d'exploitation<br/>en couverture de flux futurs)</b>                   | <b>3 188</b> | <b>2 130</b>       | <b>937</b>                 | -          | -          | -          | <b>121</b> | <b>(109)</b>       |
| Options de change  | 1 627        | 1 057              | 570                        | -          | -          | -          | -          | (40)               |
| Achats à terme   | 1 020        | 720                | 300                        | -          | -          | -          | -          | (59)               |
| Ventes à terme   | 420          | 353                | 67                         | -          | -          | -          | -          | 15                 |
| Endettement  | 121          | -                  | -                          | -          | -          | -          | 121        | (25)               |
| <b>Risque de change (couverture<br/>d'investissements aéronautiques<br/>en couverture de juste valeur)</b> | <b>6 205</b> | <b>3 590</b>       | <b>708</b>                 | <b>626</b> | <b>475</b> | <b>488</b> | <b>318</b> | <b>(70)</b>        |
| Options de change  | 136          |                    |                            |            | 14         | 107        | 15         | 9                  |
| Achats à terme   | 5 689        | 3 511              | 678                        | 557        | 405        | 314        | 224        | (111)              |
| Ventes à terme   | 380          | 79                 | 30                         | 69         | 56         | 67         | 79         | 32                 |
| <b>Risque de change<br/>(opérations de transaction)</b>  | <b>238</b>   | <b>126</b>         | <b>30</b>                  | <b>58</b>  | <b>24</b>  | -          | -          | -                  |
| Achats à terme   | 119          | 63                 | 15                         | 29         | 12         | -          | -          | 15                 |
| Ventes à terme   | 119          | 63                 | 15                         | 29         | 12         | -          | -          | (15)               |
| <b>Total</b>   | <b>9 631</b> | <b>5 846</b>       | <b>1 675</b>               | <b>684</b> | <b>499</b> | <b>488</b> | <b>439</b> | <b>(179)</b>       |

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

| Au 31 décembre 2016<br>(en millions d'euros)   | Nominal      | Échéances<br>-1 an | Échéances entre 1 et 5 ans |            |            |            |            | Mtm <sup>(1)</sup> |
|--|--------------|--------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
|  |              |                    | 1-2 ans                    | 2-3 ans    | 3-4 ans    | 4-5 ans    | +5 ans     |                    |
| <b>Risque de change<br/>(opérations d'exploitation<br/>en couverture de flux futurs)</b>                   | <b>2 643</b> | <b>1 710</b>       | <b>796</b>                 | -          | -          | -          | <b>137</b> | <b>79</b>          |
| Options de change  | 1 270        | 830                | 440                        | -          | -          | -          | -          | 33                 |
| Achats à terme   | 875          | 578                | 297                        | -          | -          | -          | -          | 41                 |
| Ventes à terme   | 361          | 302                | 59                         | -          | -          | -          | -          | 12                 |
| Endettement  | 137          | -                  | -                          | -          | -          | -          | 137        | (7)                |
| <b>Risque de change (couverture<br/>d'investissements aéronautiques<br/>en couverture de juste valeur)</b> | <b>3 891</b> | <b>1 263</b>       | <b>725</b>                 | <b>426</b> | <b>450</b> | <b>331</b> | <b>696</b> | <b>287</b>         |
| Achats à terme   | 121          |                    |                            |            |            | 14         | 107        | 23                 |
| Ventes à terme   | 3 163        | 1 060              | 644                        | 392        | 372        | 253        | 442        | 280                |
| Ventes à terme   | 607          | 203                | 81                         | 34         | 78         | 64         | 147        | (16)               |
| <b>Risque de change<br/>(opérations de transaction)</b>  | <b>400</b>   | <b>128</b>         | <b>144</b>                 | <b>34</b>  | <b>66</b>  | <b>28</b>  | -          | <b>(1)</b>         |
| Achats à terme   | 200          | 64                 | 72                         | 17         | 33         | 14         | -          | 44                 |
| Ventes à terme   | 200          | 64                 | 72                         | 17         | 33         | 14         | -          | (45)               |
| <b>Total</b>   | <b>6 934</b> | <b>3 101</b>       | <b>1 665</b>               | <b>460</b> | <b>516</b> | <b>359</b> | <b>833</b> | <b>365</b>         |

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

### Sensibilité des couvertures de change

La contre-valeur en euros des actifs et passifs monétaires est présentée ci-dessous :

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros) | Actifs monétaires |      | Passifs monétaires |       |
|---|-------------------|------|--------------------|-------|
|   | 2017              | 2016 | 2017               | 2016  |
| Dollar US                               | <b>943</b>        | 841  | <b>1 188</b>       | 1 131 |
| Livre sterling                          | <b>44</b>         | 37   | <b>37</b>          | 33    |
| Yen                                     | <b>18</b>         | 13   | <b>770</b>         | 952   |
| Franc suisse                            | <b>13</b>         | 11   | <b>327</b>         | 355   |
| Autres                                  | <b>237</b>        | 260  | <b>86</b>          | 89    |

Le montant des actifs et passifs monétaires présentés dans le tableau ci-dessus ne tient pas compte de la réévaluation des actifs et passifs documentés dans le cadre de relations de couvertures de juste valeur.

L'impact sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » de l'appréciation des devises de 10% par rapport à l'euro est présenté ci-dessous :

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros)                                  | Dollar US  |      | Livre sterling |      | Yen         |      |
|--|------------|------|----------------|------|-------------|------|
|  | 2017       | 2016 | 2017           | 2016 | 2017        | 2016 |
| Résultat avant impôt des entreprises intégrées                           | <b>62</b>  | (13) | <b>(17)</b>    | (9)  | <b>(82)</b> | (97) |
| Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres | <b>129</b> | 171  | <b>(28)</b>    | (30) | <b>(8)</b>  | (9)  |

L'impact sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » de l'affaiblissement des devises de 10% par rapport à l'euro est présenté ci-dessous :

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros)                                  | Dollar US    |      | Livre sterling |      | Yen       |      |
|--|--------------|------|----------------|------|-----------|------|
|  | 2017         | 2016 | 2017           | 2016 | 2017      | 2016 |
| Résultat avant impôt des entreprises intégrées                           | <b>(108)</b> | (25) | -              | 1    | <b>73</b> | 85   |
| Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres | <b>(89)</b>  | (92) | <b>37</b>      | 34   | <b>14</b> | 11   |

### 35.2.4 Risque de crédit carbone

Au 31 décembre 2017, le Groupe a couvert ses achats futurs de quotas de CO<sub>2</sub> par des achats à terme pour un nominal de 52 millions d'euros

ayant une juste valeur de 13, contre un nominal de 48 millions d'euros avec une juste valeur nulle au 31 décembre 2016.

L'échéance de ces contrats est inférieure à trois ans.

### 35.3 Valeurs de marché des instruments financiers

Les valeurs de marché ont été estimées, pour la majorité des instruments financiers du Groupe, à l'aide de différentes méthodes d'évaluation. Toutefois, les méthodes et hypothèses retenues pour fournir les informations ci-après sont par nature théoriques. Elles comprennent les limites suivantes :

- les valeurs de marchés des instruments financiers sont estimées sur la base des cours de marché arrêtés aux 31 décembre 2017 et 2016 ;
- les montants estimés aux 31 décembre 2017 et 2016 ne sont pas représentatifs des gains ou pertes qui seraient enregistrés à l'échéance ou en cas de résiliation de l'instrument financier.

L'application de méthodes et hypothèses différentes pourrait avoir, en conséquence, un effet significatif sur les valeurs de marchés estimées.

Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- disponibilités, créances clients, autres débiteurs, concours bancaires court terme et assimilés, dettes fournisseurs et autres créditeurs :

Le Groupe estime qu'en raison de leur caractère court terme, la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de leur valeur de marché.

- Valeurs mobilières de placement, titres de participation et autres titres :

les valeurs de marché des titres sont déterminées principalement par référence au prix du marché ou par référence au marché de titres similaires. Les titres classés en actifs disponibles à la vente sont enregistrés en valeur de bourse.

En l'absence de marché, les titres sont retenus pour leur valeur comptable, considérée comme une approximation raisonnable de leur valeur de marché.

- Emprunts, autres dettes financières et prêts :

la valeur de marché des emprunts, autres dettes financières et prêts à taux fixes et variables a été déterminée par actualisation des flux futurs aux taux d'intérêts du marché pour des instruments de caractéristiques similaires.

- Instruments financiers dérivés :

la valeur de marché des instruments financiers dérivés correspond aux montants qui seraient payés ou reçus pour résilier ces engagements aux 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016, évalués sur la base des données de marché à la date de clôture.

Seuls les instruments financiers présentant une valeur de marché différente de leur valeur comptable sont présentés dans le tableau ci-dessous :

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros) | 2017             |                          | 2016             |                          |
|---|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
|   | Valeur comptable | Valeur de marché estimée | Valeur comptable | Valeur de marché estimée |
| <b>Actifs financiers</b>                |                  |                          |                  |                          |
| Prêts                                   | 459              | 479                      | 357              | 361                      |
| <b>Passifs financiers</b>               |                  |                          |                  |                          |
| Emprunts obligataires                   | 1 628            | 1 702                    | 2 153            | 2 245                    |
| OCEANE 2013                             | -                | -                        | 507              | 559                      |
| Obligataire 2012                        | 500              | 502                      | 500              | 530                      |
| Obligataire 2014                        | 607              | 647                      | 609              | 624                      |
| Obligataire € 2016                      | 400              | 432                      | 400              | 404                      |
| Obligataire \$ 2016                     | 121              | 121                      | 137              | 128                      |
| Titres à durée indéterminée             | 544              | 251                      | 600              | 289                      |
| Autres emprunts et dettes financières   | 1 955            | 1 808                    | 1 976            | 2 032                    |

## 35.4 Méthodes de valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur

Les actifs et passifs financiers du Groupe se répartissent comme suit sur les trois niveaux de classification (cf. Note 4.11) :

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros)                         | Niveau 1 |       | Niveau 2 |       | Niveau 3 |      | Total |       |
|---|----------|-------|----------|-------|----------|------|-------|-------|
|   | 2017     | 2016  | 2017     | 2016  | 2017     | 2016 | 2017  | 2016  |
| <b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>                 |          |       |          |       |          |      |       |       |
| Titres de participation   | 400      | 243   | -        | -     | -        | -    | 400   | 243   |
| <b>Actifs de transaction</b>                                    |          |       |          |       |          |      |       |       |
| Valeurs mobilières de placement et comptes de trésorerie nantis | 15       | 17    | 327      | 86    | -        | -    | 342   | 103   |
| Équivalents de trésorerie                                       | 2 240    | 1 835 | 1 793    | 1 370 | -        | -    | 4 033 | 3 205 |
| <b>Instruments dérivés actifs</b>                               |          |       |          |       |          |      |       |       |
| Instruments dérivés de taux                                     | -        | -     | 22       | 58    | -        | -    | 22    | 58    |
| Instruments dérivés de change                                   | -        | -     | 153      | 462   | -        | -    | 153   | 462   |
| Instruments dérivés sur matières premières                      | -        | -     | 504      | 276   | -        | -    | 504   | 276   |
| Instruments dérivés sur ETS                                     | -        | -     | 13       | 4     | -        | -    | 13    | 4     |
| Autres  | -        | -     | 5        | -     | -        | -    | 5     | -     |

Les passifs financiers à la juste valeur sont constitués de la juste valeur sur instruments dérivés de taux, de change, de matières premières et sur les titres Amadeus. Ces valorisations sont classées en niveau 2.

## NOTE 36. ENGAGEMENTS DE LOCATIONS

### 36.1 Locations financement

Le détail des emprunts relatifs aux locations financement est donné en Note 32.4.

## 36.2 Locations opérationnelles

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles se décomposent de la façon suivante :

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros) | Paiements minimaux futurs |              |
|---|---------------------------|--------------|
|   | 2017                      | 2016         |
| <b>Avions</b>                           |                           |              |
| Échéances en :                          |                           |              |
| N +1                                    | 1 010                     | 1 246        |
| N +2                                    | 917                       | 1 122        |
| N +3                                    | 731                       | 951          |
| N +4                                    | 587                       | 727          |
| N +5                                    | 421                       | 584          |
| Au-delà de cinq ans                     | 434                       | 929          |
| <b>Total</b>                            | <b>4 100</b>              | <b>5 559</b> |
| <b>Constructions</b>                    |                           |              |
| Échéances en :                          |                           |              |
| N +1                                    | 182                       | 204          |
| N +2                                    | 135                       | 134          |
| N +3                                    | 110                       | 117          |
| N +4                                    | 94                        | 97           |
| N +5                                    | 84                        | 82           |
| Au-delà de cinq ans                     | 506                       | 689          |
| <b>Total</b>                            | <b>1 111</b>              | <b>1 323</b> |

Les engagements de locations opérationnelles avions portent sur des montants en dollar US.

Le Groupe peut être amené à sous louer du matériel aéronautique ou des constructions. Les produits générés par cette activité sont non significatifs pour le Groupe.

## NOTE 37. COMMANDES DE MATÉRIELS AÉRONAUTIQUES

Les échéances des engagements de commandes fermes en vue d'achat de matériels aéronautiques s'analysent comme suit :

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros) | 2017         | 2016         |
|---|--------------|--------------|
| N+1                                     | 966          | 1 053        |
| N+2                                     | 968          | 1 134        |
| N+3                                     | 950          | 1 151        |
| N+4                                     | 1 401        | 1 362        |
| N+5                                     | 812          | 1 337        |
| Au-delà de cinq ans                     | 1 245        | 2 065        |
| <b>Total</b>                            | <b>6 342</b> | <b>8 102</b> |

Les engagements portent sur des montants en dollar US, convertis au cours de clôture de chaque période considérée. Ces montants font par ailleurs l'objet de couvertures. Au 31 décembre 2017, le montant total des engagements de commandes fermes s'élève à 7 606 millions de dollars US, contre 8 540 millions de dollars US au 31 décembre 2016.

Le nombre d'appareils en commande ferme (hors location opérationnelle) en vue d'achat au 31 décembre 2017 diminue de 19 unités par rapport au 31 décembre 2016 et s'élève à 63 appareils.

Cette évolution s'explique par la livraison de 21 appareils et par la commande de deux appareils.

### Flotte long-courrier (passage réseaux)

Le Groupe a réceptionné deux B787 ainsi qu'un B777.

### Flotte moyen-courrier

Le Groupe a réceptionné huit B737 ainsi que deux A320.

### Flotte régionale

Le Groupe a reçu huit EMB175.

| Type avion                            | Année de livraison         | N+1       | N+2       | N+3      | N+4       | N+5       | Au-delà de N+5 | Total     |
|---------------------------------------|----------------------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------------|-----------|
| <b>Flotte long-courrier - passage</b> |                            |           |           |          |           |           |                |           |
| A350                                  | au 31 décembre 2017        | -         | 3         | 3        | 7         | 5         | 10             | 28        |
|                                       | au 31 décembre 2016        | -         | -         | 3        | 6         | 6         | 13             | 28        |
| B787                                  | au 31 décembre 2017        | 5         | 4         | 4        | 6         | 2         | 1              | 22        |
|                                       | au 31 décembre 2016        | 2         | 5         | 5        | 4         | 5         | 3              | 24        |
| B777                                  | au 31 décembre 2017        | -         | -         | -        | -         | -         | -              | -         |
|                                       | au 31 décembre 2016        | 1         | -         | -        | -         | -         | -              | 1         |
| <b>Flotte moyen-courrier</b>          |                            |           |           |          |           |           |                |           |
| A320                                  | au 31 décembre 2017        | 1         | -         | -        | -         | -         | -              | 1         |
|                                       | au 31 décembre 2016        | 2         | 1         | -        | -         | -         | -              | 3         |
| B737                                  | au 31 décembre 2017        | 5         | -         | -        | -         | -         | -              | 5         |
|                                       | au 31 décembre 2016        | 8         | 5         | -        | -         | -         | -              | 13        |
| <b>Flotte régionale</b>               |                            |           |           |          |           |           |                |           |
| EMB175                                | au 31 décembre 2017        | 5         | -         | -        | -         | -         | -              | 5         |
|                                       | au 31 décembre 2016        | 8         | 5         | -        | -         | -         | -              | 13        |
| EMB190                                | au 31 décembre 2017        | 2         | -         | -        | -         | -         | -              | 2         |
|                                       | au 31 décembre 2016        | -         | -         | -        | -         | -         | -              | -         |
| <b>Total</b>                          | <b>au 31 décembre 2017</b> | <b>18</b> | <b>7</b>  | <b>7</b> | <b>13</b> | <b>7</b>  | <b>11</b>      | <b>63</b> |
|                                       | <b>au 31 décembre 2016</b> | <b>21</b> | <b>16</b> | <b>8</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>16</b>      | <b>82</b> |



## NOTE 38. AUTRES ENGAGEMENTS

### 38.1 Engagements donnés

Au 31 décembre  
(en millions d'euros)

|   | 2017  | 2016  |
|---|-------|-------|
| Avals, cautions et garanties donnés                   | 287   | 333   |
| Dettes garanties par des actifs nantis ou hypothéqués | 4 713 | 5 177 |
| Autres engagements                                    | 376   | 134   |

La ligne « commandes de biens au sol » inclue la participation du Groupe de 31% dans le capital de Virgin Atlantic pour un montant de 220 millions de livres sterling (248 millions d'euros).

Le détail des nantisements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit au 31 décembre 2017 :

| (en millions d'euros)         | Date de départ<br>du nantissement | Date d'échéance<br>du nantissement | Montant de<br>l'actif nanti | Total du poste<br>de bilan VNC | %<br>correspondant |
|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------|
| Immobilisations incorporelles | -                                 | -                                  | -                           | 1 122                          | -                  |
| Immobilisations corporelles   | Juillet 2004                      | Novembre 2021                      | 5 244                       | 11 414                         | 45,9%              |
| Autres actifs financiers      | Juillet 2004                      | Mai 2027                           | 723                         | 1 662                          | 43,5%              |
| <b>Total</b>                  |                                   |                                    | <b>5 967</b>                | <b>14 198</b>                  |                    |

### 38.2 Engagements reçus

Au 31 décembre  
(en millions d'euros)

|   | 2017 | 2016 |
|---|------|------|
| Avals, cautions et garanties reçus            | 228  | 219  |
| Engagements de vente de titres <sup>(1)</sup> | 130  | 130  |

(1) Estimation réalisée sur la base du prix de cession de 49,99% de Servair fin 2016.

Les avals, cautions et garanties reçus correspondent principalement à des lettres de crédit données par des institutions financières.

Le Groupe dispose des options de ventes de titres Servair suivantes :

- le 28 décembre 2018 et le 28 décembre 2019 : option de vente d'un nombre de titres permettant à gategroup d'atteindre entre 80% et 100% du capital de Servair (option initiale) ;
- annuellement entre le 28 décembre 2020 et le 28 décembre 2023 (ou dans des cas spécifiques de blocage en matière de gouvernance) : option de vente de l'ensemble des titres encore détenus par le Groupe.

Si le Groupe n'exerce pas l'option initiale, gategroup dispose des options d'achats de titres Servair suivantes :

- option d'achat d'un nombre de titres permettant à gategroup d'atteindre entre 80% et 100% du capital de Servair ;
- en cas de cession par le Groupe de ses intérêts à un tiers et dans des cas spécifiques de blocage en matière de gouvernance : option d'achat d'un nombre de titres permettant à gategroup d'atteindre 50% du capital de Servair plus une action.

## NOTE 39. PARTIES LIÉES

### 39.1 Transactions avec les principaux dirigeants

La rémunération globale comptabilisée en charges des membres du Comité exécutif, au titre de leurs fonctions dans le Groupe s'analyse de la façon suivante :

| Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre<br>(en millions d'euros) | 2017        | 2016       |
|--|-------------|------------|
| Avantages du personnel à court terme                                       | 8,5         | 8,3        |
| Avantages postérieurs à l'emploi   | 0,7         | 0,7        |
| Indemnités de fin de contrat de travail                                    | 0,5         | 0,5        |
| Paiements fondés sur des actions   | 0,3         | 0,2        |
| <b>Total</b>   | <b>10,0</b> | <b>9,7</b> |

Au 31 décembre 2017, les administrateurs détiennent moins de 0,03% des droits de vote.

Les jetons de présence accordés aux administrateurs, comptabilisés en charges et payés au 31 décembre 2017 s'élèvent à 0,7 million d'euros, contre 0,7 million d'euros au 31 décembre 2016.

### 39.2 Transactions avec les autres parties liées

Les montants cumulés des transactions réalisées avec les autres parties liées se décomposent comme suit :

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros)        | 2017         | 2016         |
|--|--------------|--------------|
| <b>Actif</b>                                   |              |              |
| Créances client (net)                          | 189          | 62           |
| Autres débiteurs courants                      | 9            | 15           |
| Autres actifs non courants                     | 9            | 9            |
| <b>Total</b>                                   | <b>207</b>   | <b>86</b>    |
| <b>Passif</b>                                  |              |              |
| Dettes fournisseurs                            | 191          | 68           |
| Autres dettes courantes                        | 154          | 43           |
| Autres dettes à long terme                     | 63           | 66           |
| <b>Total</b>                                   | <b>408</b>   | <b>177</b>   |
| <b>Au 31 décembre</b><br>(en millions d'euros) | <b>2017</b>  | <b>2016</b>  |
| Chiffre d'affaires                             | 268          | 157          |
| Redevances aéronautiques et autres loyers      | (441)        | (434)        |
| Autres charges externes                        | (27)         | (25)         |
| Services aux passagers                         | (443)        | (28)         |
| Autres   | (115)        | (34)         |
| <b>Total</b>                                   | <b>(758)</b> | <b>(364)</b> |

Dans le cadre de son activité, le Groupe réalise des transactions avec des organismes gouvernementaux et des entreprises publiques dont notamment le Ministère de la Défense, Aéroports de Paris (ADP) et la Direction générale de l'aviation civile (DGAC). Air France-KLM considère que les transactions effectuées avec ces tiers ont été conclues à des conditions normales et courantes. Les principales transactions concernent :

#### Aéroports de Paris (ADP)

- des loyers payés au titre de contrats de location de terrains et de bâtiments ;
- des redevances correspondant à la gestion par ADP des flux aéroportuaires et passagers.

De plus, ADP collecte les taxes d'aéroport pour le compte de l'État.

Pour les exercices clos le 31 décembre 2017 et 2016, les dépenses relatives aux transactions décrites ci-dessus s'élèvent respectivement à 350 millions d'euros et 357 millions d'euros.

#### Ministère de la Défense

Air France-KLM a conclu des contrats avec le Ministère de la Défense français concernant la maintenance d'avions de l'armée française. Le chiffre d'affaires relatif à cette activité représente 81 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 41 millions d'euros au 31 décembre 2016.

#### Direction générale de l'aviation civile (DGAC)

Cette autorité réglementaire placée sous l'autorité du Ministère des transports est garante de la sécurité et de la sûreté du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aéroports français. À ce titre, la DGAC facture à Air France-KLM des prestations de service correspondant à l'utilisation des installations pour un montant de 98 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 104 millions d'euros au 31 décembre 2016.

#### Amadeus

Depuis l'exercice 2016, Amadeus ne présente plus les caractéristiques d'une partie liée.

#### Servair

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, les dépenses relatives à cette activité représente 452 millions d'euros. Les transactions réalisées jusqu'au 30 décembre 2016 avec Servair et ses filiales ont été éliminées, le Groupe ayant le contrôle de Servair jusqu'à cette date.

#### China Eastern Airlines et Delta Air Lines, Inc.

Le 3 octobre 2017, Air France-KLM a annoncé l'achèvement des augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et à Delta Air Lines, Inc. À partir de cette date, le Groupe considère ces deux compagnies aériennes comme des parties liées.

## NOTE 40. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

### 40.1 Autres éléments non monétaires et pertes de valeur

Les autres éléments non monétaires et pertes de valeur s'analysent comme suit :

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros)                     | 2017         | 2016        |
|---|--------------|-------------|
| Variation des provisions sur restructuration                | (117)        | (69)        |
| Variation des provisions sur retraite et actifs de retraite | (23)         | 16          |
| Perte de valeur   | -            | 2           |
| Modification des plans de retraites KLM (voir Note 11)      | 1 769        | -           |
| Autres  | (35)         | (11)        |
| <b>Total</b>  | <b>1 594</b> | <b>(62)</b> |

#### Modification des plans des retraites KLM

La ligne « Modification des plan des retraites KLM inclus la modification de régime de retraite pour le personnel navigant et de régime de retraite des pilotes Ces deux régimes de retraite

sont considérés comme un régime collectif à cotisations définies et a entraîné la décomptabilisation de l'actif de retraite. (Voir Notes 3 et 30).

## 40.2 Prise de contrôle de filiales et participations, achat de participations dans les sociétés non contrôlées

Les sorties nettes de trésorerie relatives à l'acquisition de filiales et participations s'analysent comme suit :

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros)    | 2017       | 2016        |
|--|------------|-------------|
| Trésorerie décaissée pour les acquisitions | (9)        | (18)        |
| Trésorerie des entités acquises            | -          | -           |
| <b>Sortie nette de trésorerie</b>          | <b>(9)</b> | <b>(18)</b> |

## 40.3 Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées

Au 31 décembre 2017, la perte de contrôle de filiales et la cession de titres de société non contrôlées s'analyse comme suit :

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros)           | Notes | 2017     | 2016       |
|---|-------|----------|------------|
| Prix de cession des actions Amadeus               | 11    | -        | 201        |
| Prix de cession des actions Servair               | 14    | -        | 218        |
| Frais sur cession des actions Servair             |       | -        | (5)        |
| Sortie de la trésorerie de Servair                |       | -        | (71)       |
| Prix de cession de la vente de la filiale Cobalt  |       | 1        | 15         |
| Prix de cession de la vente de la filiale Aérolis |       | 1        | -          |
| Autres cessions                                   |       | 6        | 6          |
| <b>Total</b>                                      |       | <b>8</b> | <b>364</b> |

## 40.4 Transactions non monétaires

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2016, le Groupe avait transformé un contrat de location financière en contrat de service. Ceci a eu pour effet une diminution non monétaire des autres

immobilisations corporelles et de la dette financière d'un montant de 64 millions d'euros.

Ces opérations n'ont pas d'impact dans le tableau de flux de trésorerie.

## NOTE 41. HONORAIRES DE COMMISSAIRES AUX COMPTES

### KPMG

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros)   | 2017                    |     |            |     | 2016                    |     |            |     |
|---|-------------------------|-----|------------|-----|-------------------------|-----|------------|-----|
|   | Commissaire aux comptes |     | Réseau     |     | Commissaire aux comptes |     | Réseau     |     |
|   | Montant                 | %   | Montant    | %   | Montant                 | %   | Montant    | %   |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés | 2,2                     | 88% | 0,9        | 90% | 2,1                     | 91% | 0,9        | 69% |
| — Air France-KLM SA   | 0,6                     |     | -          |     | 0,6                     |     | -          |     |
| — Filiales intégrées globalement  | 1,6                     |     | 0,9        |     | 1,5                     |     | 0,9        |     |
| Services autres que la certification des comptes                                      | 0,3                     | 12% | 0,1        | 10% | 0,2                     | 9%  | 0,4        | 31% |
| — Air France-KLM SA   | 0,3                     |     | -          |     | 0,2                     |     | -          |     |
| — Filiales intégrées globalement  | -                       |     | 0,1        |     | -                       |     | 0,4        |     |
| <b>Total Air France-KLM</b>   | <b>2,5</b>              |     | <b>1,0</b> |     | <b>2,3</b>              |     | <b>1,3</b> |     |

### Deloitte & Associés

| Au 31 décembre<br>(en millions d'euros)   | 2017                    |     |            |      | 2016                    |     |            |      |
|---|-------------------------|-----|------------|------|-------------------------|-----|------------|------|
|   | Commissaire aux comptes |     | Réseau     |      | Commissaire aux comptes |     | Réseau     |      |
|   | Montant                 | %   | Montant    | %    | Montant                 | %   | Montant    | %    |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés | 2,0                     | 91% | 0,9        | 100% | 2,0                     | 95% | 0,9        | 100% |
| — Air France-KLM SA   | 0,6                     |     | -          |      | 0,6                     |     | -          |      |
| — Filiales intégrées globalement  | 1,4                     |     | 0,9        |      | 1,4                     |     | 0,9        |      |
| Services autres que la certification des comptes                                      | 0,2                     | 9%  | -          | 0%   | 0,1                     | 5%  | -          | 0%   |
| — Air France-KLM SA   | 0,2                     |     | -          |      | 0,1                     |     | -          |      |
| — Filiales intégrées globalement  | -                       |     | -          |      | -                       |     | -          |      |
| <b>Total Air France-KLM</b>   | <b>2,2</b>              |     | <b>0,9</b> |      | <b>2,1</b>              |     | <b>0,9</b> |      |

## NOTE 42. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2017, le périmètre comprend 78 sociétés consolidées et 19 sociétés mises en équivalence.

Compte tenu de la participation d'Air France-KLM tant en droits de vote qu'en capital et du mode de fonctionnement du Comité exécutif du Groupe, Air France-KLM a le pouvoir de décider des

axes financiers et opérationnels de KLM et contrôle la Société. Cette dernière est consolidée, en conséquence, par intégration globale.

Le pourcentage d'intérêt de KLM est calculé sur la base du nombre d'actions ordinaires.

### 42.1 Sociétés consolidées

| Entité  | Pays               | Activité        | % d'intérêt | % de contrôle |
|---|--------------------|-----------------|-------------|---------------|
| AIR FRANCE SA                                 | France             | Multi activités | 100         | 100           |
| KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ NV        | Pays-Bas           | Multi activités | 100         | 49            |
| BLUE CONNECT                                  | Île Maurice        | Passage         | 70          | 70            |
| BLUELINK                                      | France             | Passage         | 100         | 100           |
| BLUELINK INTERNATIONAL                        | France             | Passage         | 100         | 100           |
| BLUELINK INTERNATIONAL AUSTRALIA              | Australie          | Passage         | 100         | 100           |
| BLUELINK INTERNATIONAL CZ S.R.O.              | République Tchèque | Passage         | 100         | 100           |
| BLUELINK INTERNATIONAL MAURITIUS              | Île Maurice        | Passage         | 100         | 100           |
| BLUELINK INTERNATIONAL STRASBOURG             | France             | Passage         | 100         | 100           |
| CONSTELLATION FINANCE LIMITED                 | Irlande            | Passage         | 100         | 100           |
| CYGNIFIC BV                                   | Pays-Bas           | Passage         | 100         | 49            |
| HOP!  | France             | Passage         | 100         | 100           |
| HOP! TRAINING                                 | France             | Passage         | 100         | 100           |
| IAS ASIA INCORPORATED                         | Philippines        | Passage         | 100         | 49            |
| IASA INCORPORATED                             | Philippines        | Passage         | 100         | 49            |
| INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES EUROPE LIMITED | Royaume-Uni        | Passage         | 100         | 49            |
| INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES LIMITED        | Royaume-Uni        | Passage         | 100         | 49            |
| INTERNATIONAL MARINE AIRLINE SERVICES LIMITED | Royaume-Uni        | Passage         | 100         | 49            |
| JOON SAS                                      | France             | Passage         | 100         | 100           |
| KLM CITYHOPPER BV                             | Pays-Bas           | Passage         | 100         | 49            |
| KLM CITYHOPPER UK LTD                         | Royaume-Uni        | Passage         | 100         | 49            |
| KLM EQUIPMENT SERVICES BV                     | Pays-Bas           | Passage         | 100         | 49            |
| KLM LUCHTVAARTSCHOOL BV                       | Pays-Bas           | Passage         | 100         | 49            |
| STICHTING STUDENTENHUISVESTINGVLIEGVELD EELDE | Pays-Bas           | Passage         | 100         | 49            |
| BLUE CROWN BV                                 | Pays-Bas           | Cargo           | 100         | 49            |
| MARTINAIR HOLLAND NV                          | Pays-Bas           | Cargo           | 100         | 49            |
| MEXICO CARGO HANDLING                         | Mexique            | Cargo           | 100         | 100           |
| SODEXI  | France             | Cargo           | 65          | 65            |
| AFI KLM E&M TEARDOWN MANAGEMENT SAS           | France             | Maintenance     | 100         | 100           |

| Entité  | Pays        | Activité    | % d'intérêt | % de contrôle |
|---|-------------|-------------|-------------|---------------|
| AFI KLM E&M-BGAC Line Maintenance Co.LTD                    | Chine       | Maintenance | 60          | 60            |
| AIR FRANCE INDUSTRIE US                                     | États-Unis  | Maintenance | 100         | 100           |
| AIR FRANCE KLM COMPONENT SERVICES CO LTD                    | Chine       | Maintenance | 100         | 100           |
| AIR ORIENT SERVICES   | France      | Maintenance | 100         | 100           |
| BARFIELD INC  | États-Unis  | Maintenance | 100         | 100           |
| BARFIELD USA LLC  | États-Unis  | Maintenance | 100         | 100           |
| CRMA  | France      | Maintenance | 100         | 100           |
| EUROPEAN PNEUMATIC COMPONENT OVERHAUL AND REPAIR (EPCOR) BV | Pays-Bas    | Maintenance | 100         | 49            |
| KLM E&M MALAYSIA SDN BHD                                    | Malaisie    | Maintenance | 100         | 49            |
| KLM UK ENGINEERING LIMITED                                  | Royaume-Uni | Maintenance | 100         | 49            |
| REGIONAL JET CENTER BV                                      | Pays-Bas    | Maintenance | 100         | 49            |
| BLUE TEAM III SAS   | France      | Transavia   | 100         | 100           |
| TRANSAVIA AIRLINES BV                                       | Pays-Bas    | Transavia   | 100         | 49            |
| Transavia AIRLINES C.V.                                     | Pays-Bas    | Transavia   | 100         | 49            |
| TRANSAVIA COMPANY SAS                                       | France      | Transavia   | 100         | 100           |
| TRANSAVIA France SAS  | France      | Transavia   | 100         | 100           |
| TRANSAVIA SERVICES GmbH                                     | Pays-Bas    | Transavia   | 100         | 49            |
| AIR FRANCE FINANCE IRELAND                                  | Irlande     | Autres      | 100         | 100           |
| AIR FRANCE FINANCE SAS                                      | France      | Autres      | 100         | 100           |
| AIR FRANCE KLM E&M PARTICIPATIONS SAS                       | France      | Autres      | 100         | 100           |
| AIR FRANCE KLM FINANCE SAS                                  | France      | Autres      | 100         | 100           |
| AIRPORT MEDICAL SERVICES BV                                 | Pays-Bas    | Autres      | 80          | 39            |
| AIRPORT MEDICAL SERVICES C.V.                               | Pays-Bas    | Autres      | 80          | 39            |
| AMSTERDAM SCHIPHOL PIJPLEIDING BEHEER BV                    | Pays-Bas    | Autres      | 60          | 49            |
| AMSTERDAM SCHIPHOL PIJPLEIDING C.V.                         | Pays-Bas    | Autres      | 76          | 49            |
| BLUE TEAM IV SAS  | France      | Autres      | 100         | 100           |
| BLUE TEAM V SAS   | France      | Autres      | 100         | 100           |
| BLUE YONDER IX BV   | Pays-Bas    | Autres      | 100         | 49            |
| BLUE YONDER XIV BV  | Pays-Bas    | Autres      | 100         | 49            |
| BV KANTOORGEBOUWEN MARTINAIR                                | Pays-Bas    | Autres      | 100         | 49            |
| CELL K16 INSURANCE COMPANY                                  | Royaume-Uni | Autres      | 100         | 0             |
| EXECUTIVE HEALTH MANAGEMENT BV                              | Pays-Bas    | Autres      | 45          | 45            |
| INTERNATIONALE FINANCIERING EN MANAGEMENT MAATSCHAPPIJ BV   | Pays-Bas    | Autres      | 100         | 49            |
| KLM AIR CHARTER BV  | Pays-Bas    | Autres      | 100         | 49            |
| KLM CATERING SERVICES SCHIPHOL BV                           | Pays-Bas    | Autres      | 100         | 49            |
| KLM HEALTH SERVICES BV                                      | Pays-Bas    | Autres      | 100         | 49            |
| KLM INTERNATIONAL CHARTER BV                                | Pays-Bas    | Autres      | 100         | 49            |

| Entité                                       | Pays       | Activité | % d'intérêt | % de contrôle |
|--|------------|----------|-------------|---------------|
| KLM OLIEMAATSCHAPPIJ BV                      | Pays-Bas   | Autres   | 100         | 49            |
| MARTINAIR VliegSchool VliegVeld Lelystad BV  | Pays-Bas   | Autres   | 100         | 49            |
| ORION-STAETE BV                              | Pays-Bas   | Autres   | 100         | 49            |
| PELICAN                                      | Luxembourg | Autres   | 100         | 100           |
| PYRHELIO-STAETE BV                           | Pays-Bas   | Autres   | 100         | 49            |
| QUASAR-STAETE BV                             | Pays-Bas   | Autres   | 100         | 49            |
| RIGEL-STAETE BV                              | Pays-Bas   | Autres   | 100         | 49            |
| SPICA-STAETE BV                              | Pays-Bas   | Autres   | 100         | 49            |
| STICHTING GARANTIEFONDS KLM LUCHTVAARTSCHOOL | Pays-Bas   | Autres   | 100         | 49            |
| TRAVEL INDUSTRY SYSTEMS BV                   | Pays-Bas   | Autres   | 100         | 49            |
| TREASURY SERVICES KLM BV                     | Pays-Bas   | Autres   | 100         | 49            |
| WEBLOK BV                                    | Pays-Bas   | Autres   | 100         | 49            |

## 42.2 Sociétés mises en équivalence

| Entité  | Pays                    | Activité    | % d'intérêt | % de contrôle |
|---|-------------------------|-------------|-------------|---------------|
| HEATHROW CARGO HANDLING                             | Royaume-Uni             | Cargo       | 50          | 50            |
| AAF SPARES  | Irlande                 | Maintenance | 50          | 50            |
| AEROSTRUCTURES MIDDLE EAST SERVICES                 | Les Emirats Arabes Unis | Maintenance | 50          | 50            |
| AEROTECHNIC INDUSTRIES                              | Maroc                   | Maintenance | 50          | 50            |
| AIRFOILS ADVANCES SOLUTIONS SAS                     | France                  | Maintenance | 49          | 49            |
| IGO SOLUTIONS SAS                                   | France                  | Maintenance | 40          | 40            |
| MAX MRO SERVICE                                     | Inde                    | Maintenance | 26          | 26            |
| SHS TECHNICS  | Sénégal                 | Maintenance | 49          | 50            |
| SINGAPOUR COMPONENT SOLUTIONS PTE                   | Singapour               | Maintenance | 50          | 50            |
| SPAIRLINERS   | Allemagne               | Maintenance | 50          | 50            |
| TRADEWINDS ENGINE SERVICES LLC                      | États-Unis              | Maintenance | 50          | 50            |
| TURBINE SUPPORT INTERNATIONAL LLC                   | États-Unis              | Maintenance | 50          | 50            |
| AIRCRAFT CAPITAL LTD                                | Royaume-Uni             | Autres      | 40          | 40            |
| INTERNATIONAL AEROSPACE MANAGEMENT COMPANY S.C.R.L. | Italie                  | Autres      | 25          | 25            |
| MAINPORT INNOVATION FUND BV                         | Pays-Bas                | Autres      | 25          | 25            |
| SCHIPHOL LOGISTICS PARK C.V.                        | Pays-Bas                | Autres      | 53          | 45            |
| SERVAIR   | France                  | Autres      | 50          | 50            |
| SKYNRG BV   | Pays-Bas                | Autres      | 24          | 24            |
| TERMINAL ONE GROUPE ASSOCIATION                     | États-Unis              | Autres      | 25          | 25            |



## 5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

À l'Assemblée générale de Air France-KLM SA,

#### 1. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la Société Air France -KLM relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

#### 2. Fondement de l'opinion

##### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

##### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n°537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

#### 3. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## Reconnaissance du chiffre d'affaires relatif aux titres de transport émis et non utilisés (Notes 4.6 de l'annexe aux états financiers consolidés)

### Risque identifié

Le chiffre d'affaires réseaux s'élève à 22 522 millions d'euros et correspond pour l'essentiel aux services de transport de passagers et dans une moindre mesure au cargo. Le chiffre d'affaire relatif au transport de passagers est comptabilisé lors de la réalisation du transport. En conséquence, à leur date d'émission, les titres de transport sont comptabilisés au passif du bilan en « titres de transport émis et non utilisés » dont le solde au 31 décembre 2017 est 2 889 millions d'euros. Toutefois une partie de cette recette, correspondant à des titres de transport émis qui ne seront jamais utilisés, est comptabilisée en chiffres d'affaires dès leur émission, par application d'un taux statistique régulièrement mis à jour. Ce taux est établi par le groupe Air France-KLM sur la base de données historiques issues des systèmes informatiques et retraitées des événements non récurrents et spécifiques des périodes considérées.

Nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires relatif aux titres de transport émis et non utilisés est un point clé de l'audit en raison de l'importance des jugements du Groupe pour la détermination des hypothèses utilisées.

### Notre réponse

Nous avons testé les contrôles clés mis en place par le Groupe, que nous avons estimés les plus pertinents, relatifs au processus de détermination des taux statistiques de « titres de transport émis et non utilisés ».

Nos travaux ont notamment consisté à :

- évaluer la pertinence de la méthodologie retenue par le Groupe;
- corroborer la base de données historiques avec les bases de données utilisées;
- corroborer le calcul des taux statistiques;
- comparer le chiffre d'affaires réel relatif aux titres de transport effectivement non utilisés avec l'estimation réalisée à la clôture précédente;
- analyser l'antériorité des titres de transport émis et non utilisés figurant au passif du bilan consolidé afin d'apprécier la pertinence du chiffre d'affaires reconnu sur la période.

## Évaluation des retraites et autres avantages à long terme (Notes 4.18, 22 et 30 de l'annexe aux états financiers consolidés)

### Risque identifié

Le Groupe compte un nombre important de plans de retraite et autres avantages à long terme au bénéfice de ses salariés, avec des caractéristiques propres, dont la plupart sont localisés en France et aux Pays-Bas et dont plusieurs sont à prestations définies.

Au 31 décembre 2017, la valeur actuarielle des avantages accumulés s'élève à 11 512 millions d'euros, couverts par des actifs de couverture dont la valeur de marché s'élève à 9 900 millions d'euros. À cette même date, les actifs de couverture et les provisions retraite reconnus au bilan s'élèvent à 590 millions d'euros et à 2 202 millions d'euros, respectivement.

L'évaluation des engagements et des actifs de couverture associés ainsi que la charge actuarielle de l'exercice requiert du jugement pour déterminer les hypothèses clés à retenir, relatives notamment aux taux d'actualisation et d'inflation long terme, aux taux d'augmentation des salaires et de revalorisation des rentes, à la probabilité de maintien dans le Groupe et de survie, et aux hypothèses d'âge de départ à la retraite. Comme indiqué en note 30.2, des variations de certaines de ces hypothèses peuvent avoir une incidence significative sur la détermination des actifs de retraite et des provisions retraites comptabilisés ainsi que sur le résultat du Groupe. Dans ce contexte, le Groupe fait appel à des actuaires externes pour l'aider à déterminer ces hypothèses.

Nous avons considéré que l'évaluation des retraites et autres avantages à long terme constitue un point clé de l'audit en raison du caractère significatif des montants, du degré de jugements élevé du Groupe, de la technicité requise pour leur évaluation ainsi que de la sensibilité de l'évaluation aux hypothèses retenues.

### Notre réponse

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des avantages du personnel appliqué par le Groupe.

Avec l'aide de nos propres actuaires, nous avons apprécié l'évaluation des engagements, actifs et passifs des principaux régimes de retraite ainsi que les informations figurant dans les rapports d'évaluation actuarielle mis à notre disposition par le Groupe, notamment en appréciant :

#### Engagements de retraite

- la pertinence des taux d'actualisation et d'inflation long terme retenus par rapport aux données de marché disponibles ;
- la cohérence des hypothèses relatives aux taux d'augmentation des salaires, aux taux de rotation et de mortalité, à la revalorisation des rentes avec les spécificités de chaque régime et, le cas échéant, avec les références nationales et sectorielles concernées ;
- les calculs préparés par les actuaires externes, notamment ceux étayant la sensibilité des engagements aux variations du taux d'actualisation ;

#### Évaluation des actifs de couverture

- le caractère raisonnable des hypothèses retenues par le Groupe pour l'évaluation de ces actifs, qui concernent principalement les Pays-Bas ainsi que la justification du traitement en actif de couverture au regard de la documentation fournie (rapport de l'actuaire externe engagé par KLM NV).

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations données dans la Note 30 aux états financiers consolidés et plus particulièrement celles portant sur :

- la mise en place des nouveaux régimes de retraite pour le personnel navigant de KLM en août 2017 et les pilotes de KLM en décembre 2017, considérés comme des régimes collectifs à cotisations définies, et dont les principales incidences sur les comptes sont i) une décomptabilisation des actifs nets afférents et ii) une charge en résultat non courant de 1 904 millions d'euros ;
- la sensibilité de l'évaluation de ces engagements aux hypothèses retenues.

## Provisions pour litiges et passifs éventuels (Notes 4.20, 31.1 et 31.2 de l'annexe aux états financiers consolidés)

### Risque identifié

Air France-KLM est impliquée dans un certain nombre de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages et litiges, notamment en matière de législation *anti-trust*. Les issues de ces procédures et litiges dépendent d'événements futurs et les estimations réalisées par la Société sont, de façon inhérente, basées sur l'utilisation d'hypothèses et d'appréciations du Groupe.

Nous avons considéré que l'évaluation des provisions pour litiges constitue un point clé de l'audit en raison de l'incertitude sur l'issue des procédures engagées, du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par le Groupe et du caractère potentiellement significatif de l'incidence de l'évaluation des provisions sur le résultat et les capitaux propres consolidés si ces estimations devaient varier.

### Notre réponse

Nous avons apprécié tout particulièrement les estimations et hypothèses retenues par le Groupe pour déterminer la nécessité de constater une provision, ainsi que, le cas échéant, son montant.

Nous avons, à partir de discussions avec le Groupe, pris connaissance de son analyse des risques et du statut de chaque litige significatif, déclaré ou potentiel.

Nous avons apprécié les éléments justifiant de la constatation ou de l'absence de constatation d'une provision : nous avons ainsi analysé les réponses des avocats aux demandes du Groupe, pris connaissance des échanges entre la Société, ses avocats et les autres parties prenantes aux litiges et tenu compte des nouveaux développements éventuels jusqu'à la date d'émission de notre rapport.

Sur la base de ces éléments, nous avons procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par le Groupe.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations données dans la Note 31 aux états financiers consolidés.

## Reconnaissance des impôts différés actifs (Notes 4.23 et 13 de l'annexe aux états financiers consolidés)

### Risque identifié

Un montant net de 234 millions d'euros est comptabilisé dans le bilan consolidé au titre des impôts différés actifs. Ce solde est notamment composé d'un montant de 668 millions d'euros d'impôt différé actif au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale français et de 196 millions d'euros d'impôt différé actif au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale néerlandais. Ces impôts différés actifs sont comptabilisés au regard de leurs perspectives de recouvrabilité découlant des budgets et plans à moyen terme élaborés par le Groupe. Les horizons de recouvrabilité de ces impôts différés actifs sont de sept ans pour le Groupe fiscal français et de trois ans pour le Groupe fiscal néerlandais.

Nous avons identifié ce sujet comme un point clé de l'audit en raison de l'importance des jugements du Groupe pour la comptabilisation de ces actifs et du montant particulièrement important des pertes fiscales reportables dont une partie seulement est activée au regard des perspectives de recouvrabilité.

### Notre réponse

Notre approche d'audit a consisté à apprécier la probabilité que la Société puisse utiliser dans le futur des pertes fiscales reportables générées à ce jour, notamment au regard :

- des impôts différés passifs existants dans la même juridiction fiscale qui pourront s'imputer sur les impôts différés actifs de même échéance ; et
- de la capacité du Groupe dans les juridictions française et néerlandaise à dégager des profits taxables futurs permettant l'utilisation des pertes fiscales antérieures ayant donné lieu à la reconnaissance d'un actif d'impôt différé.

Nous avons apprécié le caractère approprié de la méthodologie retenue par le Groupe pour identifier les pertes fiscales reportables existantes qui seront utilisées, soit par des impôts différés passifs soit par des profits taxables futurs, est appropriée.

Pour l'appréciation des profits taxables futurs, nous avons évalué la fiabilité du processus d'établissement du plan à moyen terme sur la base duquel repose l'évaluation de la probabilité que le Groupe recouvre ses actifs d'impôts différés. Nos travaux ont consisté à apprécier les hypothèses de croissance future utilisées pour établir le plan à moyen terme en :

- comparant les projections de résultats des exercices antérieurs avec les résultats réels des exercices concernés ;
- comparant ces hypothèses avec celles retenues pour les tests de dépréciation des actifs non courants.

Nous avons également apprécié la cohérence des hypothèses utilisées par le Groupe pour établir les projections de résultats au-delà de la période du plan moyen terme avec notamment les données économiques du secteur dans lequel le Groupe opère et les informations recueillies lors nos entretiens avec les membres du Groupe.

#### 4 Vérification des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

#### 5. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

##### Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Air France-KLM par les Assemblées générales du 25 septembre 1998 pour Deloitte & Associés et du 25 septembre 2002 pour KPMG Audit.

Au 31 décembre 2017, Deloitte & Associés était dans la 20<sup>e</sup> année de sa mission sans interruption et KPMG dans la 16<sup>e</sup> année, dont respectivement 19 et seize années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

#### 6. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

#### 7. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

##### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant

toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

## Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 février 2018  
Les Commissaires aux comptes

### KPMG Audit Département de KPMG SA

Jean-Paul Vellutini  
Associé

Éric Jacquet  
Associé

### Deloitte et Associés

Pascal Pincemin  
Associé

Guillaume Troussicot  
Associé

## 5.8 COMPTES SOCIAUX

Exercice clos au 31 décembre 2017

### 5.8.1 Compte de résultat et bilan

#### Compte de résultat

| Exercice<br>(en millions d'euros)                  | Notes | 2017        | 2016         |
|--|-------|-------------|--------------|
| Produits d'exploitation                            | 3     | 40          | 31           |
| Consommations de l'exercice en provenance de tiers | 4     | (40)        | (39)         |
| Charges de personnel                               | 5     | (4)         | (2)          |
| Autres   |       | (1)         | (1)          |
| Total charges d'exploitation                       |       | (45)        | (42)         |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                     |       | <b>(5)</b>  | <b>(11)</b>  |
| Produits financiers                                |       | 75          | 33           |
| Charges financières                                |       | (136)       | (195)        |
| <b>Résultat financier</b>                          | 6     | <b>(61)</b> | <b>(162)</b> |
| <b>Résultat courant avant impôt</b>                |       | <b>(66)</b> | <b>(173)</b> |
| Produits exceptionnels                             |       | 30          | 74           |
| Charges exceptionnelles                            |       | (30)        | (73)         |
| <b>Résultat exceptionnel</b>                       | 7     | <b>0</b>    | <b>1</b>     |
| Impôts sur les bénéfices                           | 8     | 36          | 11           |
| <b>Résultat net</b>                                |       | <b>(30)</b> | <b>(161)</b> |

## Bilan

| <b>Actif</b><br>(en millions d'euros)                | Notes | 31 décembre<br>2017 | 31 décembre<br>2016 |
|--|-------|---------------------|---------------------|
| Immobilisations financières                          | 9     | 4 662               | 4 655               |
| Créances rattachées à participation                  | 9-13  | 920                 | 489                 |
| <b>Actif immobilisé</b>                              |       | <b>5 582</b>        | <b>5 144</b>        |
| Créances d'exploitation                              | 13    | 24                  | 26                  |
| Créances diverses                                    | 13    | 255                 | 26                  |
| Valeurs mobilières de placement                      | 10    | 2 163               | 1 304               |
| Disponibilités                                       |       | 244                 | 160                 |
| Charges constatées d'avance                          |       | 7                   | 6                   |
| <b>Actif circulant</b>                               |       | <b>2 693</b>        | <b>1 522</b>        |
| Frais d'émission d'emprunts                          |       | 12                  | 17                  |
| Primes de remboursement des obligations              |       | 1                   | 2                   |
| <b>Total</b>   |       | <b>8 288</b>        | <b>6 685</b>        |
| <b>Passif</b><br>(en millions d'euros)               | Notes | 31 décembre<br>2017 | 31 décembre<br>2016 |
| Capital  | 11.1  | 429                 | 300                 |
| Prime d'émission                                     | 11.2  | 4 139               | 2 971               |
| Réserve légale                                       |       | 70                  | 70                  |
| Réserves   |       | 16                  | 177                 |
| Résultat de l'exercice                               | 11.2  | (30)                | (161)               |
| <b>Capitaux propres</b>                              | 11.2  | <b>4 624</b>        | <b>3 357</b>        |
| <b>Autres fonds propres</b>                          | 12    | <b>600</b>          | <b>600</b>          |
| Provision pour risque et charges                     | 12-17 | -                   | 2                   |
| Dettes financières                                   | 12    | 1 676               | 2 252               |
| Dettes d'exploitation :                              | 13    | 15                  | 11                  |
| <i>dont dettes fournisseurs et comptes rattachés</i> |       | 13                  | 10                  |
| <i>dont dettes fiscales et sociales</i>              |       | 2                   | 1                   |
| Dettes diverses                                      |       | 1 357               | 463                 |
| <b>Dettes</b>  | 13    | <b>3 048</b>        | <b>2 726</b>        |
| <b>Écart de conversion passif</b>                    |       | <b>16</b>           | <b>-</b>            |
| <b>Total</b>   |       | <b>8 288</b>        | <b>6 685</b>        |



## 5.8.2 Annexe

Les informations ci-après constituent l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2017. Ce dernier fait partie intégrante des états financiers.

La société anonyme Air France-KLM domiciliée au 2 Rue Robert Esnault Pelterie 75007 Paris France, est l'entité consolidante du groupe Air France-KLM. Elle est cotée à Paris (Euronext) et Amsterdam (Euronext).

### 1. Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en France et aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

Et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

**Les principales méthodes comptables retenues sont les suivantes :**

#### Immobilisations financières

Les titres de participation des sociétés figurent au bilan pour leur coût d'acquisition net, le cas échéant, des provisions pour dépréciation. Une provision pour dépréciation est constituée dès lors que la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'acquisition. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part des capitaux propres, des perspectives de rentabilité ou des valeurs boursières pouvant servir de référence.

Les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes, relatifs à l'acquisition des titres, sont comptabilisés en charges conformément à l'option offerte par la réglementation.

Les actions propres détenues, non explicitement attribuées aux salariés ou à une réduction de capital, sont comptabilisées en immobilisations financières et valorisées au plus bas du prix d'achat ou de la valeur d'inventaire constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture.

#### Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une appréciation au cas par cas et sont provisionnées le cas échéant en fonction des risques évalués.

#### Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur coût d'acquisition ou leur valeur de marché si celle-ci est inférieure. Dans le cas de titres cotés, cette valeur de marché est déterminée sur la base du cours de bourse à la clôture.

Les actions propres rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité sont valorisées au plus bas du prix d'achat et de la valeur d'inventaire constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture.

Les titres de créances négociables (certificats de dépôts et bons de sociétés financières) sont comptabilisés à leur coût d'acquisition. Les intérêts sont enregistrés en produits financiers, *pro rata temporis*.

#### Opérations en devises

Les opérations courantes de charges et de produits en devises sont enregistrées et converties au cours moyen mensuel de la devise du mois de réalisation de la transaction.

Les dettes et créances en monnaies étrangères sont évaluées au cours de change en vigueur au 31 décembre 2017.

Les pertes et gains latents sont comptabilisés à l'actif et au passif du bilan. Les pertes latentes sont provisionnées à l'exception des cas suivants :

- opérations dont la devise et le terme concourent à une position globale de change positive ;
- contrat de couverture de change concernant le paiement de livraisons futures d'investissement.

#### Dettes

Les dettes sont évaluées pour leur montant nominal. La dette en devises est enregistrée au cours de clôture Euro/Dollar.

#### Instruments financiers

La Société utilise des instruments financiers pour réduire son exposition aux risques de taux et son exposition aux risques de change. Il s'agit d'instruments de gré à gré avec des contreparties de premier rang. La politique de gestion du Groupe interdit toute négociation d'instruments à des fins spéculatives.

#### Dividendes reçus

Les dividendes sont comptabilisés en résultat – dès l'approbation des distributions par les organes compétents des sociétés, à savoir le Conseil d'administration ou l'Assemblée générale, en fonction des réglementations locales – ou selon toutes autres modalités prévues par les statuts.

### 2. Événements significatifs de l'exercice

Le 3 octobre 2017, Air France-KLM a annoncé l'achèvement des augmentations de capital réservées à China Eastern Airlines et à Delta Air Lines, Inc. Les 75 054 820 actions liées ont été présentées au marché réglementé d'Euronext Paris et d'Amsterdam. Ces augmentations de capital, avaient été approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires le 4 septembre 2017.

China Eastern Airlines et Delta Air Lines, Inc. détiennent désormais chacun 8,8% du capital social d'Air France-KLM ce qui leur confère de ce fait, un administrateur chacun qui les représente au Conseil d'administration.

Le Groupe a aussi annoncé le renforcement de ses partenariats stratégiques avec la création d'une *joint-venture* mondiale entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. (Delta) et Virgin Atlantic. Air France-KLM acquerra une participation de 31% dans le capital

de Virgin Atlantic pour un montant de 220 millions de livres sterling. Delta Air Lines, Inc. détient 49% du capital-actions de Virgin Atlantic. La création de la coentreprise mondiale est soumise à l'approbation des autorités statutaires compétentes.

Le 15 novembre 2017, Air France-KLM a procédé au remboursement anticipé des obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles et/ou existantes à échéance. Les demandes de conversion ont porté sur 53 359 937 OCEANE, soit 99,96% du nombre d'OCEANE en circulation, ouvrant droit à l'attribution de 53 359 937 actions ordinaires de 1,00 euro de valeur nominale chacune.

Ces deux émissions sont détaillées en *Note 11.1*.

### 3. Autres produits

Il s'agit principalement des redevances versées par Air France et par KLM pour l'utilisation de la marque «Air France-KLM» à hauteur de 17 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 17 millions d'euros au 31 décembre 2016. Ils comportent également une prestation de services versée par Air France et KLM pour 22 millions d'euros au 31 décembre 2017 (incluant un ajustement sur l'exercice précédent de 2 millions d'euros) contre 13 millions au 31 décembre 2016.

### 4. Consommation de l'exercice en provenance des tiers

| Exercice<br>(en millions d'euros)                           | 2017      | 2016      |
|---|-----------|-----------|
| Honoraires et Études  | 13        | 12        |
| Assurances  | 1         | 1         |
| Sous-traitances et loyers refacturées par Air France et KLM | 21        | 21        |
| Communication financière                                    | 2         | 2         |
| Autres  | 3         | 3         |
| <b>Total</b>  | <b>40</b> | <b>39</b> |

Au cours de l'exercice 2017, les équipes dédiées à la Holding Air France-KLM représentent 57 équivalents temps plein mis à disposition par Air France et 21 mis à disposition par KLM.

### 5. Charges de personnel

La rémunération brute globale, charges incluses, des mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif de la société est comptabilisée pour 3,8 millions d'euros pour l'exercice 2017 (2,3 millions d'euros pour l'exercice 2016).

## 6. Résultat financier

Cette rubrique regroupe notamment les intérêts versés ou perçus, les pertes et gains de change, ainsi que les dotations et reprises de provisions à caractère financier et se ventile selon le tableau ci-dessous.

| Exercice  | 2017         | 2016         |
|---|--------------|--------------|
| Intérêts sur emprunts & autres charges financières  | <b>(136)</b> | (163)        |
| <i>dont entreprises liées pour commissions sur garantie accordées par Air France et KLM</i> |              |              |
| <i>et intérêts sur comptes courants</i>   | <b>(11)</b>  | (13)         |
| <i>dont intérêts sur l'OCEANE</i>   | <b>(1)</b>   | (11)         |
| <i>dont intérêts sur obligataire</i>  | <b>(75)</b>  | (89)         |
| <i>dont titres subordonnés à durée indéterminée</i>   | <b>(37)</b>  | (37)         |
| <i>dont cession de créance CICE</i>   | <b>-</b>     | (1)          |
| <i>dont autres</i>  | <b>(12)</b>  | (12)         |
| Intérêts sur prêts  | <b>42</b>    | 23           |
| <i>dont entreprises liées</i>   | <b>42</b>    | 23           |
| Autres Produits financiers  | <b>25</b>    | 10           |
| <i>dont entreprises liées</i>   | <b>19</b>    | 2            |
| <i>dont produits de placements financiers</i>   | <b>5</b>     | 8            |
| Dotations aux provisions  | <b>8</b>     | (32)         |
| <i>dont mouvement provision pour risques et charges</i>                                     | <b>1</b>     | (2)          |
| <i>dont mouvement provision sur titres Air France-KLM Finance</i>                           | <b>7</b>     | (25)         |
| <i>dont actions propres</i>   | <b>-</b>     | (5)          |
| <b>Total</b>  | <b>(61)</b>  | <b>(162)</b> |

## 7. Résultat exceptionnel

Il s'agit d'une créance exceptionnelle entièrement provisionnée.

## 8. Impôts sur les bénéfices

Air France-KLM bénéficie du régime de l'intégration fiscale depuis le 1<sup>er</sup> avril 2002. Le périmètre d'intégration fiscale, dont elle est la société mère, comprend principalement Air France-KLM, la Société Air France, la compagnie HOP !.

La convention d'intégration fiscale est basée sur la méthode dite de neutralité et place chaque société membre du Groupe fiscal dans la situation qui aurait été la sienne en l'absence d'intégration.

Le Groupe d'intégration fiscale dispose de déficits fiscaux indéfiniment reportables.

Les filiales bénéficiaires du périmètre d'intégration fiscale ont généré, pour Air France-KLM, un boni d'intégration fiscale de 41 millions d'euros dont 40 millions d'euros pour cet exercice (11 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Dans le même temps le Groupe a enregistré un impôt sur les sociétés de (5) millions d'euros – après imputation d'une partie des déficits fiscaux antérieurs conformément à la réglementation fiscale – et incluant les contributions exceptionnelles mises en place cette année.

## 9. Immobilisations financières

### 9.1 Valeur nette comptable

| (en millions d'euros)                    | Début de l'exercice | Acquisitions Augmentation | Diminution monétaire   | Reclassement         | Fin de l'exercice |
|--|---------------------|---------------------------|------------------------|----------------------|-------------------|
| Titres de participations                 | 5 035               | -                         | -                      | (355) <sup>(1)</sup> | 4 680             |
| Créances rattachées à des participations | 490                 | 430 <sup>(2)</sup>        | -                      | -                    | 920               |
| Autres titres immobilisés                |                     |                           |                        |                      |                   |
| <b>Total brut</b>                        | <b>5 525</b>        |                           |                        |                      | <b>5 600</b>      |
| <b>Dépréciation</b>                      | <b>(381)</b>        |                           | <b>7<sup>(3)</sup></b> | <b>355</b>           | <b>(18)</b>       |
| <b>Total net</b>                         | <b>5 144</b>        | <b>430</b>                | <b>7</b>               |                      | <b>5 582</b>      |

(1) Transfert des titres Compagnia Aerea Italiana SpA (Alitalia) en titres de placement en raison d'un taux de détention de 0,73% et du retrait, en 2017, de cette dernière du *Partnership agreement* avec Air France-KLM.

(2) Montant net des augmentations et remboursements des prêts accordés à KLM, à Air France-KLM Finance et à Transavia Company.

(3) Reprise de provision sur titres Air France-KLM Finance.

### 9.2 Titres de participation

| Sociétés<br>(en millions d'euros)           | Valeur brute au début de l'exercice | Reclassements Acquisitions | Dotation | Valeur brute à la fin de l'exercice |
|---|-------------------------------------|----------------------------|----------|-------------------------------------|
| Air France                                  | 3 821                               | -                          | -        | 3 821                               |
| KLM   | 824                                 | -                          | -        | 824                                 |
| Compagnia Aerea Italiana SpA <sup>(1)</sup> | 355                                 | (355)                      | -        | -                                   |
| Air France-KLM Finance                      | 31                                  | -                          | -        | 31                                  |
| Transavia Company                           | 4                                   | -                          | -        | 4                                   |
| Air France-KLM International Mobilty        | NA                                  | -                          | -        | -                                   |
| <b>Total</b>                                | <b>5 035</b>                        | <b>(355)</b>               | <b>-</b> | <b>4 680</b>                        |

| Sociétés<br>(en millions d'euros)           | Provisions au début de l'exercice | Reclassement Acquisitions | Dotation | Provisions à la fin de l'exercice |
|---|-----------------------------------|---------------------------|----------|-----------------------------------|
| Compagnia Aerea Italiana SpA <sup>(1)</sup> | (355)                             | 355                       | -        | -                                 |
| Air France-KLM Finance                      | (25)                              | -                         | 7        | (18)                              |
| Dépréciation totale                         | (380)                             | -                         | -        | (18)                              |
| <b>Valeur Nette</b>                         | <b>4 655</b>                      | <b>-</b>                  | <b>7</b> | <b>4 662</b>                      |

(1) Les titres de participation de Compagnia Aerea Italiana sont provisionnés en totalité.

### 9.3 Autres titres immobilisés

| (en millions d'euros) | Valeur brute au début de l'exercice | Acquisition | Reprise | Cession | Valeur brute à la fin exercice |
|-----------------------|-------------------------------------|-------------|---------|---------|--------------------------------|
| Actions propres       | 1                                   | -           | -       | -       | 1                              |

| (en millions d'euros)        | Provisions au début de l'exercice | Dotations | Reprise  | Cession  | Provision à la fin de l'exercice |
|------------------------------|-----------------------------------|-----------|----------|----------|----------------------------------|
| Dépréciation actions propres | (1)                               | -         | -        | -        | (1)                              |
| <b>Valeur nette</b>          | <b>-</b>                          | <b>-</b>  | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b>                         |

## 10. Valeurs mobilières de placement

| (en millions d'euros)                                     | Au 31 décembre 2017    | Au 31 décembre 2016    |
|---|------------------------|------------------------|
|   | Valeur nette comptable | Valeur nette comptable |
| Sicav, Certificats de dépôt, titres de créance négociable | 2 163                  | 1 304                  |
| Titres Compagnia Aerea Italiana <sup>(1)</sup>            | 0                      | NA                     |
| <b>Total</b>  | <b>2 163</b>           | <b>1 304</b>           |

La valeur nette comptable des valeurs mobilières de placement correspond à la valeur de marché.

(1) Les titres de Compagnia Aerea Italiana sont provisionnés en totalité.

## 11. Capitaux propres

### 11.1 Répartition du capital social et des droits de vote

Le capital social est composé de 428 634 035 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 1 euro. Chaque action confère un droit de vote. Cependant depuis le 3 avril 2016, tout porteur détenant des actions nominatives depuis au moins deux ans dispose d'un droit de vote double, ce qui porte les droits de vote à 502 115 633 au 31 décembre 2017.

La répartition est la suivante :

|   | En % du capital     |                     | En % des droits de vote |                     |
|---|---------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|
|   | Au 31 décembre 2017 | Au 31 décembre 2016 | Au 31 décembre 2017     | Au 31 décembre 2016 |
| État français                               | 14%                 | 18%                 | 23%                     | 27%                 |
| Delta Air Lines, Inc.                       | 9%                  |                     | 7%                      |                     |
| China Eastern Airlines                      | 9%                  |                     | 7%                      |                     |
| Salariés et anciens salariés <sup>(1)</sup> | 4%                  | 6%                  | 7%                      | 10%                 |
| Public                                      | 64%                 | 76%                 | 56%                     | 63%                 |
| <b>Total</b>                                | <b>100%</b>         | <b>100%</b>         | <b>100%</b>             | <b>100%</b>         |

(1) Personnel et anciens salariés identifiés dans des fonds ou par un code Sicovam.

Le 3 octobre 2017, dans le cadre de l'augmentation de capital réservée, 37 527 410 actions nouvelles ont été émises suite à la participation en capital de la société Delta Air Lines, Inc. et 37 527 410 actions nouvelles ont été émises suite à la participation en capital de la société China Eastern Airlines. Ces actions nouvelles ont été émises avec une prime d'émission de 338 millions d'euros pour chacun des deux apports.

Par décision publiée le 16 octobre 2017, Air France-KLM a procédé au remboursement anticipé des OCEANE à échéance 15 février 2023. À cette occasion la quasi-totalité des porteurs d'OCEANE a demandé la conversion de leurs titres en actions. Le 10 novembre 2017 et le 15 novembre 2017 un total de 53 359 937 actions nouvelles ont été émises à ce titre, avec une prime d'émission de 496 millions d'euros.

Après imputation des frais d'émission, l'augmentation nette de la prime d'émission, pour ces deux opérations, s'établit à 1 168 millions d'euros.

## 11.2 Tableau de variation des capitaux propres

| (en millions d'euros)             | Capital    | Primes d'émission | Réserves   | Résultat de l'exercice | Capitaux propres |
|-----------------------------------|------------|-------------------|------------|------------------------|------------------|
| <b>Au 31 décembre 2015</b>        | <b>300</b> | <b>2 971</b>      | <b>372</b> | <b>(125)</b>           | <b>3 518</b>     |
| Affectation du résultat précédent | -          | -                 | (125)      | 125                    | -                |
| Résultat de la période            | -          | -                 | -          | (161)                  | (161)            |
| <b>Au 31 décembre 2016</b>        | <b>300</b> | <b>2 971</b>      | <b>247</b> | <b>(161)</b>           | <b>3 357</b>     |
| Affectation du résultat précédent | -          | -                 | (161)      | 161                    | -                |
| Augmentations de capital          | 129        | 1 168             | -          | -                      | 1 297            |
| Résultat de la période            | -          | -                 | -          | (30)                   | (30)             |
| <b>Au 31 décembre 2017</b>        | <b>429</b> | <b>4 139</b>      | <b>86</b>  | <b>(30)</b>            | <b>4 624</b>     |

## 12. Dettes financières et autres fonds propres

| (en millions d'euros)                   | Au 31 décembre 2017 | Au 31 décembre 2016 |
|---|---------------------|---------------------|
| <b>Autres fonds propres</b>             |                     |                     |
| Titres subordonnés perpétuels           | <b>600</b>          | 600                 |
| <b>Total autres fonds propres</b>       | <b>600</b>          | <b>600</b>          |
| <b>Dettes financières non courantes</b> |                     |                     |
| OCEANE                                  | -                   | 550                 |
| Emprunts obligataire                    | <b>1 121</b>        | 1 637               |
| <b>Total non courant</b>                | <b>1 121</b>        | <b>2 187</b>        |
| <b>Dettes financières courantes</b>     |                     |                     |
| Emprunts obligataires                   | <b>500</b>          | -                   |
| Intérêts courus non échus               | <b>55</b>           | 65                  |
| <b>Total courant</b>                    | <b>555</b>          | <b>65</b>           |
| <b>Total dettes financières</b>         | <b>1 676</b>        | <b>2 252</b>        |

Le 14 décembre 2012, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire en euros pour un montant total de 500 millions, de maturité au 18 janvier 2018 et portant intérêt à 6,25%.

Le 28 mars 2013, Air France-KLM a émis 53 398 058 Obligations Convertibles et/ou Echangeables en actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) à échéance 15 février 2023 pour un montant nominal de 550 millions d'euros. Ces obligations avaient une valeur unitaire de 10,30 euros avec un coupon annuel de 2,03%. Suite notamment au remboursement anticipé décrit dans le paragraphe 10.1, au cours de l'exercice 2017, 53 362 764 OCEANE ont été converties selon le ratio de conversion égal à une action Air France-KLM pour une obligation. Dans le cadre de ce remboursement anticipé seules 23 768 OCEANE ont été payées en numéraire.

Le 18 juin 2014, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 600 millions d'euros d'une durée de sept ans. Le coupon est de 3,875%. En aout 2015, 200 millions de cet emprunt ont fait l'objet d'une couverture à taux variable dans le cadre d'un *swap* associé à un *floor*. Cependant, ce dernier constitue une position ouverte isolée. Au 31 décembre 2017, la juste valeur de ce *floor* est de 0,5 million d'euros ce qui entraîne une reprise de provision pour risques et charges de 1 million d'euros (voir Note 17).

Entre le 1<sup>er</sup> avril et le 17 avril 2015, Air France-KLM a émis des obligations subordonnées perpétuelles (TSDI) pour 600 millions d'euros, présentées en autres fonds propres. Ces titres, d'une maturité perpétuelle, disposent d'une première option de remboursement en octobre 2020 au gré d'Air France-KLM. Ils portent un coupon annuel de 6,25% payé pour 18 millions d'euros en 2015 et 37,5 millions d'euros pour chacune des échéances suivantes en 2016 et 2017.

Le 12 octobre 2016, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 400 millions d'euros d'une durée de 6 ans. Le coupon est de 3,75%.

Le 15 décembre 2016, Air France-KLM a émis auprès d'investisseurs institutionnels asiatiques, par voie de placement privé non coté, un emprunt obligataire senior d'un montant de 145 millions de dollars de maturité 15 décembre 2026 et portant intérêts à 4,35%. Cet emprunt fait l'objet d'une couverture intégrale (voir Note 17).

Une partie des sommes empruntées a été prêtée à Air France, à KLM, à Air France-KLM Finance et à Transavia Company. Au 31 décembre 2017, ces prêts s'élèvent à 648 millions d'euros vis-à-vis d'Air France, 198 millions d'euros vis-à-vis de KLM, 73 millions vis-à-vis d'Air France-KLM Finance (voir Note 9.7).

### 13. Échéances des créances et des dettes

#### Au 31 décembre 2017 Créances (en millions d'euros)

|  | Montant brut | Dont à un an au plus | Dont à plus d'un an | Dont entreprises liées |
|--|--------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| <b>Actif immobilisé</b>  |              |                      |                     |                        |
| Créances rattachées à participations                               | 920          | 74                   | 846                 | 920                    |
| <b>Actif circulant</b>   |              |                      |                     |                        |
| Créances clients et comptes rattachés                              | 24           | 24                   | -                   | 24                     |
| Créances diverses (y compris créance sur le Trésor) <sup>(1)</sup> | 255          | 255                  | -                   | 180                    |
| <b>Total</b>   | <b>1 199</b> | <b>353</b>           | <b>846</b>          | <b>1 124</b>           |

(1) Dont 5 millions d'euros en produit à recevoir avec les entreprises liées au 31 décembre 2017.

|   | Montant brut | Dont à un an au plus | Dont à plus d'un an | Dont entreprises liées |
|---|--------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| <b>Dettes</b><br>(en millions d'euros)                  |              |                      |                     |                        |
| Dettes financières <sup>(1)</sup>                       | 1 676        | 555                  | 1 121               | -                      |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés <sup>(2)</sup> | 15           | 15                   | -                   | 4                      |
| Autres dettes diverses <sup>(3)</sup>                   | 1 357        | 1 357                | -                   | 1 357                  |
| <b>Total</b>  | <b>3 048</b> | <b>1 927</b>         | <b>1 121</b>        | <b>1 361</b>           |

(1) Voir note 12.

Ce montant comprend 55 millions d'euros d'intérêts courus non échus (65 millions d'euros au 31 décembre 2016).

(2) Incluant les dettes fiscales et sociales.

(3) Les autres dettes comprennent notamment un compte courant financier vis-à-vis d'Air France dans le cadre de la mutualisation de la trésorerie (*cash pooling*).

## 14. Liste des filiales et participations

(en millions d'euros)

| Sociétés ou Groupes de sociétés   | Capital | Capitaux propres autres que capital après résultat | Quote-Part de capital détenue | Valeur comptable des titres détenus |       | Prêts & avances consentis et non remboursés | Montant des cautions & avals donnés | Chiffre d'affaires HT de l'exercice | Bénéfice net ou perte de l'exercice | Dividendes enregistrés au cours de l'exercice |
|---|---------|--|-------------------------------|-------------------------------------|-------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
|   |         |  |                               | Brute                               | Nette |   |                                     |                                     |                                     |   |
| Renseignements détaillés sur chaque titre dont la valeur brute excède 15 millions d'euros |         |  |                               |                                     |       |   |                                     |                                     |                                     |   |
| <b>1. Filiales (détenues à plus de 50%)</b>   |         |  |                               |                                     |       |   |                                     |                                     |                                     |   |
| Société   |         |  |                               |                                     |       |   |                                     |                                     |                                     |   |
| Air France (France) <sup>(1)</sup>  | 127     | 25   | 100%                          | 3 820                               | 3 820 | 648   | 21                                  | 14 699                              | 187                                 | -   |
| KLM (Pays-Bas) <sup>(1)</sup>   | 94      | 833  | 99,7%                         | 824                                 | 824   | 198   | 42                                  | 10 340                              | (703)                               | 17  |
| Air France-KLM Finance <sup>(1)</sup>   | 15      | -  | 100%                          | 31                                  | 14    | 73  | -                                   | -                                   | 5                                   | -   |

(1) Comptes sociaux au 31 décembre 2017.

## 15. Valeur estimative du portefeuille

| (en millions d'euros)                       | Montant à l'ouverture de l'exercice |                        | Montant à la clôture de l'exercice |                        |
|---|-------------------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|
|   | Valeur comptable brute              | Valeur comptable nette | Valeur comptable brute             | Valeur comptable nette |
| <b>Fractions du portefeuille évaluées :</b> |                                     |                        |                                    |                        |
| Air France                                  | 3 820                               | 3 820                  | 3 820                              | 3 820                  |
| KLM   | 824                                 | 824                    | 824                                | 824                    |
| Air France-KLM Finance                      | 31                                  | 7                      | 31                                 | 14                     |
| Compagnia Aerea Italiana SpA                | 356                                 | -                      | NA                                 | NA                     |

Les valeurs estimatives des participations ont été déterminées sur la base des capitaux propres consolidés ou bien sur la base des perspectives de rentabilité à moyen terme.

Ces valeurs estimatives justifient les valeurs nettes comptables à la clôture.



## 16. Éléments concernant les entreprises liées

Au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)

Montant

### Créances clients & comptes rattachés

Dont :

|              |    |
|--------------|----|
| — Air France | 18 |
| — KLM        | 6  |

### Créances diverses

Dont :

|              |     |
|--------------|-----|
| — Air France | 177 |
| — KLM        | 3   |

### Dettes fournisseurs

Dont :

|              |   |
|--------------|---|
| — Air France | 3 |
| — KLM        | 1 |

### Dettes diverses

Dont :

|  |       |
|--|-------|
| — Air France                                     | 1 324 |
| — Autres membres du groupe d'intégration fiscale | 32    |

## 17. Engagements

### — Titres KLM

Lors du rapprochement des groupes Air France et KLM, l'État néerlandais a convenu de réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France-KLM. À cette fin, l'État néerlandais devait céder ses actions préférentielles cumulatives A à Air France-KLM ou à une fondation néerlandaise au nom et pour le compte d'Air France-KLM si le transfert avait eu lieu au cours des trois premières années suivant le rapprochement.

Dans ce dernier cas, la fondation avait émis au profit d'Air France-KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles cumulatives A transférées à la fondation. Ces certificats d'actions auraient conféré à Air France-KLM l'ensemble des droits économiques attachés aux dites actions, les droits de vote attachés aux dites actions étant exercés par la fondation jusqu'à ce que les certificats d'actions soient échangés par Air France-KLM contre les dites actions.

À l'issue de la période initiale de trois ans, Air France-KLM avait la faculté d'échanger les certificats d'actions contre les actions préférentielles cumulatives A et de détenir ces dernières directement. Ayant décidé en 2007 de maintenir les fondations SAK I et SAK II, Air France-KLM n'a pas procédé à un tel échange.

L'État néerlandais bénéficie par ailleurs du droit de céder à Air France-KLM à tout moment, autant d'actions préférentielles cumulatives A qu'il le souhaite.

Après une cession à Air France-KLM de 5 103 885 titres en avril 2005, pour 11,6 millions d'euros, le prix d'acquisition des 3 708 615 actions préférentielles cumulatives A encore détenues par l'État néerlandais ressort à 8,4 millions d'euros (soit un prix unitaire de 2,27 euros par action préférentielle cumulative A, qui doit être acquitté *pro rata*, lors de toute cession ou transfert dans les conditions ci-dessus).

### — Couvertures

L'emprunt obligataire de 600 millions d'euros du 18 juin 2014 (voir Note 11) fait l'objet d'une couverture à taux variable pour un nominal de 200 millions d'euros dans le cadre d'un *swap* associé à un *floor*. Cependant, ce dernier constitue une position ouverte isolée. Au 31 décembre 2017 la juste valeur du *swap* est de 7 millions d'euros, et la juste valeur du *floor* s'établit à (0,5) million d'euros.

L'emprunt obligataire de 145 millions de dollars est couvert dans son intégralité par un *cross currency swap*. Au 31 décembre la juste valeur de cet instrument dérivé est de (24) millions d'euros (voir Note 12).

L'engagement dans l'acquisition prochaine de la participation de 31% dans le capital de Virgin Atlantic pour 220 millions de livres sterling fait l'objet d'une couverture partielle par des achats à terme. La juste valeur de ces dérivés s'établit à 1 million d'euros au 31 décembre 2017 (voir Note 2).

— Autres

En janvier 2009, la Société Air France-KLM s'est portée caution solidaire de la société Air France dans le cadre des engagements souscrits par cette dernière envers Aéroport de Paris au titre de baux civils. Cette garantie a été renouvelée en juillet 2014.

La garantie est désormais expressément limitée à un montant total de 21 millions d'euros.

Air France-KLM garantit une créance que KLM détient sur la Compagnie aérienne GOL pour un montant de 50 millions de dollars.

Air France-KLM garantit le paiement par Transavia Holland à un bailleur, de loyers opérationnels restant dus jusqu'en 2024 pour un montant au 31 décembre 2017 de 58 millions de dollars.

## 18. Litiges

### Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du fret aérien

Air France, KLM et Martinair, filiale entièrement détenue par KLM depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, ont été impliquées depuis février 2006 avec vingt-cinq autres compagnies aériennes dans des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs États concernant des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le secteur du fret aérien.

Au 31 décembre 2017, la plupart des procédures ouvertes dans ces États avaient donné lieu à des accords transactionnels conclus entre les trois sociétés du Groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui avaient mis fin à ces procédures, à l'exception de celles initiées par l'autorité suisse de la concurrence et par la Commission européenne qui sont toujours en cours.

En Europe, la décision de la Commission européenne de 2010 à l'encontre de onze opérateurs de fret aérien, incluant les compagnies du groupe AF, KLM et Martinair, a été annulée par le Tribunal de l'Union Européenne le 16 décembre 2015. La Commission européenne a adopté le 17 mars 2017 une nouvelle décision à l'encontre des opérateurs susvisés, dont Air France, KLM et Martinair. Le montant total des amendes imposées au titre de cette décision au niveau de Groupe Air France-KLM est de 325 millions d'euros. Ce montant a été légèrement réduit par rapport à la première décision en raison du niveau inférieur de l'amende de Martinair pour des raisons techniques. Les entités du Groupe ont formé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union Européenne les 29 et 30 mai 2017. Le Groupe a maintenu une provision pour le montant total des amendes.

En Suisse, Air France et KLM ont interjeté appel devant le Tribunal Administratif Fédéral de la décision de l'autorité de concurrence leur ayant imposé une amende de 3 millions d'euros. Ce montant est entièrement provisionné par le Groupe.

## 19. Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour la plupart desquelles il n'a pas constitué de provisions dans ses états financiers, en conformité avec les règles comptables applicables. En effet, à ce stade des procédures, le Groupe n'est pas en mesure d'apprécier de manière fiable les risques financiers liés à la plupart de ces litiges.

### Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du fret aérien

À la suite de l'ouverture en février 2006 des enquêtes de plusieurs autorités de la concurrence et de la décision initiale de la Commission européenne de 2010, plusieurs actions civiles individuelles ou collectives ont été engagées par des transitaires et des expéditeurs de fret aérien dans plusieurs pays à l'encontre d'Air France, de KLM et de Martinair ainsi que des autres opérateurs de fret devant différentes juridictions.

Dans le cadre de ces actions, les transitaires et expéditeurs de fret aérien sollicitent l'attribution de dommages et intérêts pour compenser un prétendu surcoût causé par les pratiques anti-concurrentielles alléguées.

Selon les actions concernées, Air France, KLM et/ou Martinair sont soit assignées directement (en particulier aux Pays-Bas, Norvège et Corée), soit mises en cause dans le cadre d'appel en garantie par les autres opérateurs de fret assignés (par exemple au Royaume-Uni). Lorsque Air France, KLM et/ou Martinair font l'objet d'assignation, elles mettent également en cause les autres transporteurs dans le cadre d'appels en garantie.

Même si des montants significatifs ont pu être mentionnés dans les médias, les dommages et intérêts demandés à l'encontre des défendeurs pris globalement (et non individuellement) n'ont pas été quantifiés ou n'ont pas été chiffrés avec précision ; de même la décision de la Commission européenne à laquelle les demandeurs se réfèrent n'est pas encore définitive.

Les compagnies du Groupe et les autres transporteurs impliqués dans ces actions s'opposent vigoureusement à ces actions civiles.

### Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du passage

#### Canada

Une *class action* a été réinitiée en 2013 par des plaignants dans le ressort de l'Ontario à l'encontre de sept transporteurs aériens incluant Air France et KLM. Les plaignants allèguent l'existence d'une entente dans le secteur du passage sur les routes transatlantiques en provenance et en direction du Canada et sollicitent l'attribution de dommages et intérêts. Air France et KLM contestent toute participation à une telle entente.

## Autres litiges

### Vol AF447 Rio-Paris

À la suite de l'accident du vol AF447 Rio-Paris, disparu dans l'Atlantique Sud, diverses instances judiciaires ont été engagées aux États-Unis et au Brésil et plus récemment en France par les ayants droit des victimes.

Les dommages et intérêts versés aux ayants droit des passagers décédés dans l'accident sont couverts par la police d'assurance responsabilité civile d'Air France.

En 2011, Air France et Airbus en tant que personnes morales ont été mis en examen pour homicides involontaires et encourent des peines d'amendes prévues par la loi. Air France conteste sa mise en cause dans cette affaire.

### Enquête du *Department of Justice US* concernant *United States Postal Service*

En mars 2016, le *Department of Justice US* (DOJ) a informé Air France et KLM d'une enquête civile relative aux contrats conclus avec *United States Postal Service* pour le transport international de courrier. En septembre 2016, une demande d'information (*Civil Information Demand*) du DOJ relative à ces contrats a été reçue. Le DOJ a indiqué que ses investigations portent sur des violations potentielles au titre du *False Claims Act*. Air France et KLM coopèrent avec le DOJ.

Hormis les points indiqués aux paragraphes 18 et 19, le Groupe n'a pas connaissance de litige, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, le patrimoine ou la rentabilité du Groupe, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

## 20. Événement postérieur à la clôture

Néant.

## 5.9 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

| Exercices clos le 31  | Décembre 2017      | Décembre 2016 | Décembre 2015 | Décembre 2014 | Décembre 2013 |
|---|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 12 mois            | 12 mois       | 12 mois       | 12 mois       | 9 mois        |
| <b>1. Capital en fin d'exercice</b>   |                    |               |               |               |               |
| Capital social ( <i>en euros</i> )  | <b>428 634 035</b> | 300 219 278   | 300 219 278   | 300 219 278   | 300 219 278   |
| Nombre d'actions ordinaires existantes  | <b>428 634 035</b> | 300 219 278   | 300 219 278   | 300 219 278   | 300 219 278   |
| Nombre d'actions à dividende prioritaire  | -                  | -             | -             | -             | -             |
| Nombre maximal d'actions futures à créer :  |                    |               |               |               |               |
| – par conversion d'obligations  | -                  | 53 386 532    | 74 449 544    | 130 459 042   | 130 459 042   |
| – par exercice de droits de souscription  | -                  | -             | -             | -             | -             |
| <b>2. Opérations et résultats de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)</b>                                      |                    |               |               |               |               |
| Chiffre d'affaires hors taxes   | -                  | -             | -             | -             | -             |
| Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions            | <b>(73 163)</b>    | (204 605)     | (134 768)     | (103 207)     | (104 303)     |
| Impôts sur les bénéfices  | <b>(35 980)</b>    | (11 343)      | (10 484)      | (12 273)      | (3 779)       |
| Participation des salariés due au titre de l'exercice   | -                  | -             | -             | -             | -             |
| Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions            | <b>(29 668)</b>    | (160 569)     | (125 192)     | (111 263)     | (322 275)     |
| Résultat distribué  | -                  | -             | -             | -             | -             |
| <b>3. Résultats par action (<i>en euros</i>)</b>  |                    |               |               |               |               |
| Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations nettes aux amortissements et provision    | <b>(0,09)</b>      | (0,64)        | (0,41)        | (0,30)        | (0,33)        |
| Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions            | <b>(0,07)</b>      | (0,53)        | (0,42)        | (0,37)        | (1,07)        |
| Dividende attribué à chaque action  | -                  | -             | -             | -             | -             |
| <b>4. Personnel</b>   |                    |               |               |               |               |
| Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice   | -                  | -             | -             | -             | -             |
| Montant de la masse salariale de l'exercice   | -                  | -             | -             | -             | -             |
| Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) | -                  | -             | -             | -             | -             |

## 5.10 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

### EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017

À l'Assemblée générale de Air France-KLM SA,

#### 1. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la Société Air France-KLM relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

#### 2. Fondement de l'opinion

##### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

##### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n°537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

#### 3. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons

pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

#### Titres de participation (Notes 1 (immobilisations financières), 9, 14 et 15 de l'annexe aux comptes sociaux)

##### Risque identifié

Au 31 décembre 2017, les titres de participation représentent 4 680 millions d'euros en valeur nette au regard d'un total bilan de 8 288 millions d'euros. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'inventaire en tenant compte de la quote-part des capitaux propres, des perspectives de rentabilité ou des valeurs boursières pouvant servir de référence.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces immobilisations financières requiert l'exercice du jugement de la direction dans son choix des éléments à considérer selon la nature des immobilisations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (pour certaines entités, capitaux propres et, pour d'autres entités, cours moyens de bourse du dernier mois), ou à des éléments prévisionnels (perspectives de rentabilité et conjoncture économique dans les pays considérés).

Nous avons considéré que la détermination de la valeur d'utilité des titres de participation est un point clé de l'audit en raison i) des incertitudes inhérentes à certains éléments et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions, et ii) de l'importance que pourrait revêtir une reprise ou une dotation de provision pour dépréciation de ces titres sur les comptes de la Société.

##### Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs, déterminée par la direction, est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres concernés, à :

Pour les évaluations reposant sur des éléments historiques :

- vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante.

Pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :

- obtenir les perspectives de rentabilité financière des entités concernées ;
- vérifier la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes ;

- comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés ;
- vérifier que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie a été ajustée du montant de l'endettement de l'entité considérée.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation.

### Provisions et passifs éventuels en matière de législation *anti-trust* (Notes 18 et 19 des comptes annuels)

#### Risque identifié

Air France-KLM est impliquée dans un certain nombre de procédures gouvernementales, judiciaires, ou d'arbitrages et litiges, notamment en matière de législation *anti-trust*. Les issues de ces procédures et litiges dépendent d'événements futurs et les estimations réalisées par la Société sont, de façon inhérente, basées sur l'utilisation d'hypothèses et d'appréciations de la direction.

Nous avons considéré que les provisions pour litiges constituent un point clé de l'audit en raison de l'incertitude sur l'issue des procédures engagées, du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la direction, et, par conséquent, du caractère potentiellement significatif de leur incidence sur le résultat et les capitaux propres consolidés si ces estimations devaient varier.

#### Notre réponse

Nous avons apprécié tout particulièrement les estimations et hypothèses retenues par le Groupe pour déterminer la nécessité de constater une provision, ainsi que, le cas échéant, son montant.

Nous avons, à partir des discussions avec le Groupe, pris connaissance de son analyse des risques et du statut de chaque litige significatif, déclaré ou potentiel.

Nous avons apprécié les éléments justifiant de la constatation ou de l'absence de constatation d'une provision : nous avons ainsi analysé les réponses des avocats à vos demandes, pris connaissance des échanges entre la société, ses avocats et les autres parties prenantes aux litiges et tenu compte des nouveaux développements éventuels jusqu'à la date d'émission de notre rapport.

Sur la base de ces éléments, nous avons procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la direction.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations données dans les notes 18 et 19 des comptes annuels.

## 4. Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## 5. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Air France-KLM par les Assemblées générales du 25 septembre 1998 pour Deloitte & Associés et du 25 septembre 2002 pour KPMG Audit.

Au 31 décembre 2017, Deloitte & Associés était dans la 20<sup>e</sup> année de sa mission sans interruption et KPMG dans la 16<sup>e</sup> année, dont respectivement 19 et 16 années depuis que les titres de la Société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## 6. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## 7. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

### Rapport au Comité d'audit

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit. Ces points sont décrits dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 février 2018  
Les Commissaires aux comptes

**KPMG Audit**  
Département de KPMG SA

Jean-Paul Vellutini  
Associé

Éric Jacquet  
Associé

**Deloitte et Associés**

Pascal Pincemin  
Associé

Guillaume Troussicot  
Associé

## **5.11 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS**

### **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2017**

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission.

#### **Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale**

##### **Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

##### **Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 février 2018  
Les Commissaires aux comptes

**KPMG Audit**  
Département de KPMG SA

Jean-Paul Vellutini  
Associé

Éric Jacquet  
Associé

**Deloitte et Associés**

Pascal Pincemin  
Associé

Guillaume Troussicot  
Associé



# 6

## AUTRES INFORMATIONS

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>6.1</b> | <b>Historique</b>   | <b>312</b> |
| <b>6.2</b> | <b>Renseignements à caractère général</b>   | <b>314</b> |
| <b>6.3</b> | <b>Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM</b> | <b>315</b> |
| 6.3.1      | Accords relatifs aux modalités de détention des actions de KLM  | 315        |
| 6.3.2      | Accords avec l'État néerlandais   | 316        |
| 6.3.3      | Assurances données à KLM  | 317        |
| <b>6.4</b> | <b>Environnement législatif et réglementaire du transport aérien</b>                                      | <b>317</b> |
| 6.4.1      | Libertés aériennes et conventions internationales   | 317        |
| 6.4.2      | Législation européenne  | 318        |
| 6.4.3      | Autres aspects juridiques concernant l'activité d'Air France - KLM  | 319        |
| <b>6.5</b> | <b>Information et contrôle</b>  | <b>320</b> |
| 6.5.1      | Personne responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel                              | 320        |
| 6.5.2      | Attestation du responsable  | 320        |
| 6.5.3      | Contrôleurs légaux des comptes  | 321        |
| 6.5.4      | Directeur des Relations Investisseurs   | 321        |
| 6.5.5      | Documents accessibles au public   | 321        |
|            | <b>Glossaires</b>   | <b>322</b> |
|            | Glossaire du transport aérien   | 322        |
|            | Glossaire financier   | 324        |
|            | <b>Table de concordance du Document de Référence</b>  | <b>326</b> |
|            | <b>Informations incluses par référence</b>  | <b>329</b> |
|            | <b>Table de concordance du Rapport Financier Annuel</b>   | <b>330</b> |

## 6.1 HISTORIQUE

### Deux compagnies nées le même jour

#### 7 octobre 1919

Création de KLM, Koninklijke Luchtvaartmaatschappij, compagnie royale aérienne néerlandaise pour les Pays-Bas et les colonies.

#### 7 octobre 1933

Naissance d'Air France par le regroupement de cinq compagnies aériennes françaises (Air Union, Air Orient, Société Générale de Transport Aérien (SGTA), la CIDNA et l'Aéropostale).

Air France et KLM assurent conjointement la ligne Amsterdam-Rotterdam-Paris dans le cadre d'un accord commercial.

#### 1934

Premier vol transatlantique de KLM reliant Amsterdam à Curaçao en Fokker F XVIII Snip.

### Essor du transport aérien et des deux compagnies

#### 1945-46

Nationalisation d'Air France.

Reprise des vols de KLM, interrompus pendant la guerre.

Ouverture des lignes régulières vers New York en DC-4 depuis Paris avec Air France, depuis Amsterdam avec KLM. Le voyage Dure alors près de 24 heures.

Air France et KLM s'équipent de Constellation et s'assistent mutuellement.

#### 1958

Air France et KLM inaugurent la route polaire, reliant Paris ou Amsterdam à Tokyo, en passant par le pôle Nord.

#### 1959-60

L'ère des jets est lancée : Air France met en service les premières Caravelle ainsi que les premiers B707, permettant de réduire la durée du trajet Paris-New York à huit heures. KLM exploite ses Premiers DC-8.

#### 1961

Air France installe son exploitation et ses ateliers à Orly Sud.

#### 1967

Premier décollage de KLM depuis le nouvel aéroport de Schiphol.

#### 1970-71

Début de l'exploitation du B747 sur les lignes long-courriers par Air France en 1970 et KLM en 1971.

#### 1974-82

Air France s'installe en 1974 dans la nouvelle aérogare de Paris-CDG 1, puis dans l'aérogare CDG 2 en 1982.

#### 1976

Mise en service du supersonique Concorde, d'abord sur Paris-Rio, Paris-Caracas et Paris-Washington puis, en 1977, sur Paris-New York, reliant les deux villes en 3 heures 45 minutes.

### Développement des deux majors

#### 1989

Conclusion d'une alliance, la première de l'histoire du transport aérien, entre KLM et la compagnie américaine Northwest Airlines.

#### 1990

Acquisition par Air France d'UTA (Union des Transports Aériens), créée en 1963.

#### 1991

KLM fonde une compagnie régionale, KLM Cityhopper en fusionnant NLM Cityhopper et Netherines et renforce sa participation dans Transavia de 40 à 80%.

#### 1992

Fusion d'Air France et d'UTA. En cumulant la participation d'UTA avec la sienne, Air France détient ainsi 72% d'Air Inter.

Mise en place par KLM de la première plate-forme européenne de correspondances entre ses vols moyens et long-courriers à l'aéroport de Schiphol.

Premier accord de « ciel ouvert » entre les Pays-Bas et les États-Unis.

#### 1993

Tous les vols KLM et Northwest Airlines entre l'Europe et les États-Unis sont exploités en *joint-venture*.

#### 1996

Air Inter devient Air France Europe.

Mise en place par Air France de la plate-forme de correspondances entre ses vols moyen-courriers et long-courriers à Paris-CDG.

#### 1997

Fusion-absorption d'Air France et d'Air France Europe.

#### 1999

Ouverture du capital d'Air France et première cotation du titre sur le Règlement mensuel de la Bourse de Paris le 22 février 1999.

**2000**

Air France, Aeromexico, Delta Air Lines, Inc. et Korean Air fondent les alliances SkyTeam et SkyTeam Cargo.

Création du pôle régional d'Air France avec l'acquisition de Régional Airlines, Flandre Air, Proteus, Brit Air et CityJet.

**2001**

Accord de « Ciel ouvert » entre la France et les États-Unis. Alitalia et CSA Czech Airlines rejoignent SkyTeam.

**2002**

SkyTeam est la seule alliance au monde à bénéficier de l'*anti-trust* immunity sur ses lignes transatlantiques et transpacifiques.

**Création d'Air France-KLM, premier groupe européen de transport aérien****2003**

30 septembre : Air France et KLM annoncent leur intention de rapprochement par le biais d'une offre publique d'échange (OPE).

**2004**

Mai : début de la cotation des titres Air France-KLM sur les marchés d'Euronext Paris et Amsterdam, ainsi que du New York Stock Exchange. Privatisation d'Air France, du fait du transfert de la majorité de son capital au secteur privé par dilution de la part de l'État.

Septembre : finalisation de l'organisation du Groupe avec la mise en place de la holding Air France-KLM détenant deux filiales aériennes, Air France et KLM. KLM et ses partenaires américains Northwest Airlines et Continental rejoignent l'alliance SkyTeam.

Décembre : l'État français ramène sa participation de 44% à 23% du capital par cession de titres sur le marché.

**2005-06**

L'État français ramène sa participation dans Air France-KLM de 23% à 18,6% par cession de titres dans le cadre de l'opération réservée aux salariés (ORS) d'Air France.

**2006-07**

Signature de l'accord de « Ciel ouvert » entre l'Europe et les États-Unis pour une entrée en vigueur en mars 2008.

**2007-08**

Retrait d'Air France-KLM du New York Stock Exchange et transfert du programme d'ADR sur le marché OTCQX.

**2008-09**

Attribution par le Département américain des transports de l'immunité *anti-trust* à Air France, KLM, Delta Air Lines, Inc. et Northwest accompagnée de l'obligation de mettre en œuvre une *joint-venture* transatlantique unique entre ces compagnies au plus tard à la fin de l'année 2009.

Prise de participation de 25% dans le capital d'Alitalia par Air France-KLM.

**2009-10**

En avril, Air France-KLM et Delta Air Lines, Inc. donnent le coup d'envoi de la *joint-venture* sur l'Atlantique nord rejointe par Alitalia en juillet 2010.

Le Groupe affronte, le 1<sup>er</sup> juin, la tragédie de la disparition du vol d'Air France AF447 Rio de Janeiro-Paris dans l'Atlantique avec à son bord 216 passagers et douze membres d'équipage.

**2010-11**

En avril 2010, l'éruption d'un volcan islandais entraîne la fermeture du ciel européen clouant au sol une grande partie des compagnies aériennes européennes pour une durée moyenne de six jours.

Les crises politiques au Moyen-Orient et en Afrique ainsi que le tremblement de terre suivi d'un tsunami au Japon pèsent fortement sur l'activité du Groupe de et vers ces régions.

**2012**

Lancement du plan « Transform 2015 » dont les objectifs sont une réduction de la dette nette de 2 milliards d'euros, la restauration de la compétitivité du Groupe et la restructuration de la rentabilité du réseau court et moyen-courrier.

**2013**

Poursuite de la mise en œuvre de « Transform 2015 » dans tous Les secteurs de l'entreprise.

**2014**

Début septembre, présentation du nouveau plan stratégique « Perform 2020 » prévoyant la poursuite des efforts de compétitivité et visant à accroître l'exposition du Groupe aux marchés en croissance.

**2015**

Le groupe Air France-KLM est redevenu bénéficiaire après sept années de pertes. Mais le Groupe doit poursuivre ses efforts pour réduire son écart de compétitivité avec ses concurrents.

Le B787 entre dans la flotte de KLM.

**2016**

L'année 2016 a été marquée par l'arrivée de Jean-Marc Janailac, nouveau Président-directeur général et d'un nouveau plan d'entreprise « Trust Together ».

**2017**

Air France-KLM concrétise une nouvelle étape majeure dans le renforcement de ses partenariats stratégiques avec l'entrée à son capital de China Eastern Airlines et de Delta Air Lines, Inc..

Naissance d'une nouvelle compagnie du groupe Air France-KLM, Joon a décollé pour la première fois le 1<sup>er</sup> décembre 2017.

## 6.2 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL

### Dénomination sociale

Air France-KLM

### Siège social

2 Rue Robert Esnault-Pelterie, 75007 Paris

### Adresse postale

BP 90112 75326 Paris Cedex 07

### Forme juridique

Société anonyme à Conseil d'administration

### Législation

Législation française.

Air France-KLM est régi par le Code de commerce et par les dispositions du Code de l'aviation civile et du Code des transports relatives aux entreprises de transport aérien et notamment à Air France. Le Code des transports contient un dispositif de protection de la nationalité des transporteurs aériens dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

### Constitution et durée

Date de constitution : 23 avril 1947.

Date d'expiration : 3 juillet 2045 sauf dissolution anticipée ou prorogation.

### Objet social (article 2 des statuts)

Air France-KLM a pour principal objet la prise de participation directe ou indirecte dans le capital d'entreprises de transport aérien et d'une façon générale dans toutes sociétés françaises ou étrangères dont l'objet se rattache à l'activité de transport aérien.

### Immatriculation

Registre du Commerce et des Sociétés de Paris : 552 043 002  
Code APE : 6420Z

### Consultation des documents juridiques

Les documents juridiques et sociaux relatifs à Air France-KLM peuvent être consultés au 45 rue de Paris, Tremblay en France, 95737 Paris-CDG Cedex.

### Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre.

### Répartition statutaire des bénéfices

Après approbation des comptes et constatation de l'existence d'un bénéfice distribuable, l'Assemblée générale décide soit de la distribution totale ou partielle de ce bénéfice distribuable (le solde étant, dans le cas de bénéfice distribuable partiel, affecté à un ou plusieurs postes de réserves), soit de l'affectation du bénéfice distribuable en totalité à un ou plusieurs postes de réserves.

### Relations entre Air France-KLM et ses filiales

Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM ont conclu des conventions dont l'objet est de définir les conditions dans lesquelles Air France et KLM effectueront, à la demande d'Air France-KLM, des prestations de support technique et administratif à son profit (prestations intragroupe de nature comptable, administrative, juridique, financière et informatique).

## 6.3 RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ACCORDS CONCLUS DANS LE CADRE DU RAPPROCHEMENT ENTRE AIR FRANCE ET KLM

Dans le cadre du rapprochement intervenu en 2004 entre Air France et KLM visant à créer la société holding Air France-KLM, des accords avec différentes parties prenantes ont été conclus et continuent de s'appliquer pour certaines de leurs stipulations.

### 6.3.1 Accords relatifs aux modalités de détention des actions de KLM

#### Détention de droits de vote d'actionnaires par deux fondations néerlandaises

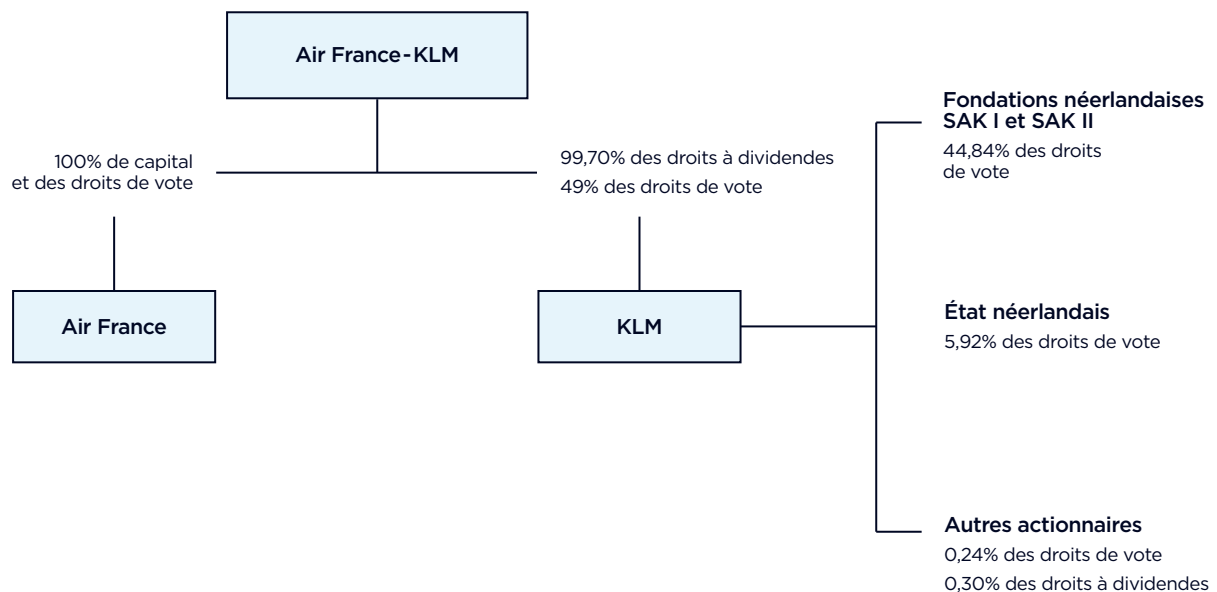
Afin de continuer à satisfaire certaines conditions réglementaires relatives aux opérations aériennes de KLM, un dispositif de démembrement d'actions de KLM et d'exercice par deux fondations néerlandaises (SAK I et SAK II) des droits de vote attachés à ces actions a été mis en place en 2004.

Au titre de ce dispositif qui continue de s'appliquer, Air France-KLM détient, au 31 décembre 2017, 93,84% des droits économiques, 99,70% des droits à dividende et 49% des droits de vote de KLM, les deux fondations néerlandaises détenant ensemble 44,84% des droits de vote.

Par ailleurs, l'État néerlandais détient, au 31 décembre 2017, 5,92% des droits de vote de KLM et les actionnaires minoritaires restants détiennent 0,24% des droits de vote et 0,30% des droits à dividende de KLM.

Les deux fondations néerlandaises, SAK I et SAK II, exercent en Assemblée générale d'actionnaires de KLM les droits de vote qu'elles détiennent par décision unanime des trois administrateurs constituant pour chacune leur Conseil d'administration, étant précisé que ces administrateurs doivent agir conformément aux principes de gouvernement d'entreprise mis en place dans le cadre des accords de rapprochement entre KLM et Air France et conformément aux meilleurs intérêts de KLM, d'Air France-KLM et de ses actionnaires. Si l'unanimité des trois administrateurs du Conseil d'administration de chacune des fondations néerlandaises n'est pas atteinte, le Conseil d'administration ne peut prendre de décision et la fondation ne peut pas participer au vote des résolutions concernées en Assemblée générale d'actionnaires de KLM.

Parmi les trois administrateurs de chacune des fondations, un membre est nommé par Air France-KLM, un membre est nommé par KLM et le troisième membre, agissant en qualité de Président de la fondation, est nommé par les deux premiers membres, étant précisé que la majorité des membres du Conseil d'administration de chaque fondation, dont le Président, doit être résident des Pays-Bas.



### Faculté de résiliation unilatérale à tout moment par Air France - KLM

Mises en place en 2004 pour une période de trois ans, les deux fondations SAK I et SAK II ont cependant été prorogées dans leur objet pour une durée indéterminée par un accord de 2007. Toutefois, cet accord stipule qu'Air France-KLM peut, à tout moment et à son entière discrétion, depuis le 6 mai 2007, mettre fin à ce dispositif d'administration des actions KLM par SAK I et SAK II et procéder au remembrement des actions, et détenir ainsi 93,84% des droits de vote de KLM.

## 6.3.2 Accords avec l'État néerlandais

Afin de permettre le rapprochement et dans le souci de préserver les droits de trafic de KLM, son statut aérien ainsi que l'importance de son réseau et de ses opérations à Schiphol, Air France et KLM ont conclu avec l'État néerlandais les accords décrits ci-après.

### Contrat d'acquisition relatif aux actions préférentielles cumulatives A détenues par l'État néerlandais

Le 16 octobre 2003, Air France, KLM et l'État néerlandais ont conclu un accord aux termes duquel l'État néerlandais s'est engagé à réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France-KLM. À cette fin, il est prévu que l'État néerlandais cède ses actions préférentielles cumulatives A à Air France-KLM ou à SAK I au nom et pour le compte d'Air France-KLM tant que cette fondation sera maintenue. Dans ce dernier cas, il est prévu que SAK I émette au profit d'Air France-KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles cumulatives A transférées à SAK I. Ces certificats d'actions confèrent à Air France-KLM le droit économique attaché aux dites actions, soit un droit à dividende, les droits de vote attachés aux dites actions étant exercés par SAK I jusqu'à ce que les certificats d'actions soient échangés par Air France-KLM contre les dites actions.

En mars 2005, en application de cet accord, 5 103 885 actions préférentielles cumulatives A ont été cédées par l'État néerlandais à SAK I pour le compte d'Air France-KLM qui a reçu, en contrepartie, des certificats d'actions de SAK I.

À l'issue de la période initiale de trois ans (2004 à 2007), Air France-KLM avait la faculté d'échanger les certificats d'actions contre les actions préférentielles cumulatives A et de détenir ces dernières directement. Ayant décidé en 2007 de maintenir les fondations SAK I et II, Air France-KLM n'a pas procédé à un tel échange mais pourra toujours y procéder en tout ou partie et à tout moment. Par ailleurs, Air France-KLM peut décider la suppression des fondations à tout moment et à son entière discrétion.

En outre, l'État néerlandais bénéficie du droit de céder à Air France-KLM à tout moment autant d'actions préférentielles cumulatives A qu'il le souhaite.

Ces accords relatifs aux actions préférentielles cumulatives A sont toujours en vigueur.

### Option de l'État néerlandais de souscrire des actions préférentielles B de KLM

Cette option de l'État néerlandais est devenue caduque en mai 2010.

### Assurances données à l'État néerlandais

#### Nature et durée des assurances - Faculté de résiliation unilatérale

Dans le cadre de l'opération de rapprochement de 2004, Air France et KLM ont donné à l'État néerlandais, pour une durée initialement prévue de huit années à compter de la réalisation de l'opération de rapprochement (soit expirant en 2012), différentes assurances quant au statut de compagnie aérienne de KLM, à ses dessertes et à l'importance de ses opérations passage et cargo à l'aéroport de Schiphol dans le but de préserver la qualité du réseau de KLM à Schiphol qui, selon l'État néerlandais, est d'intérêt public, tout en prenant en compte les intérêts du groupe Air France-KLM et de ses actionnaires (les « Assurances »).

En contrepartie desdites Assurances, l'État néerlandais s'est engagé à prendre en compte l'importance des activités de KLM à Schiphol lorsqu'il déterminera sa politique en matière d'aviation civile. En outre, l'État néerlandais a accepté de :

- maintenir le portefeuille existant de droits de trafic conférés à KLM, autres que ceux qui n'ont pas été utilisés par KLM sur une période cumulée de douze mois ;
- continuer d'examiner d'une manière équitable et non discriminatoire toute demande future de KLM pour l'attribution de nouveaux droits de trafic.

Par un accord en date du 25 mai 2010, l'État néerlandais, Air France-KLM et KLM sont convenus de proroger les Assurances données à l'État néerlandais, à l'exclusion toutefois d'une assurance prévoyant que la croissance combinée n'affecte pas négativement les opérations de KLM dans le secteur du passage et du cargo, au-delà du 5 mai 2012 et pour une durée indéterminée, sous réserve de la faculté donnée à Air France-KLM d'y mettre fin, à son entière discrétion, au terme d'un préavis de neuf mois. Cette position a été confirmée lors d'une réunion en date du 12 mars 2015 entre, *inter alia*, le Ministre des Transports des Pays-Bas, le Président-directeur général d'Air France-KLM et le Président du Directoire de KLM.

#### Mécanisme pour assurer le respect des Assurances

Air France et KLM ont créé une fondation néerlandaise, appelée « Fondation des Assurances KLM » (*Stichting Assurances KLM* - prorogée en 2010), afin de faciliter la formation d'avis impératifs (*bindend advies*) sur l'interprétation des Assurances données à l'État néerlandais (les « Avis »). Ces Avis sont rendus par un Comité de la Fondation des Assurances KLM dans l'éventualité où une décision prise par le Conseil de surveillance de KLM, le Directoire de KLM ou le Conseil d'administration d'Air France-KLM, apparaîtrait comme contrevenant aux Assurances données à l'État néerlandais.

En rendant ses Avis, le Comité doit agir dans les meilleurs intérêts de KLM, de ceux du groupe Air France-KLM et de ses actionnaires.

Le Comité est composé de trois membres :

- un membre nommé par Air France-KLM;
- un membre nommé par l'État néerlandais; et
- un membre nommé par les deux premiers membres ainsi que par un administrateur de la Fondation des Assurances KLM nommé par KLM mais non membre du Comité; étant précisé que le membre nommé par Air France-KLM a un droit de vote double pour la nomination du troisième membre du Comité.

La saisine du Comité de la Fondation des Assurances KLM relativement à une décision du Conseil de surveillance de KLM, du Directoire de KLM ou du Conseil d'administration d'Air France-KLM, ne peut être effectuée par l'État néerlandais que relativement aux Assurances qui lui ont été données.

Si le Comité de la Fondation des Assurances KLM rend un Avis selon lequel la décision qui lui a été soumise contrevient aux Assurances, le Conseil de surveillance de KLM, le Directoire de KLM ou le Conseil d'administration d'Air France-KLM, devra, dès que possible, retirer ou modifier sa décision et annuler les effets de toute action prise en application de ladite décision, et ce conformément à l'Avis rendu. Le Comité prend sa décision à la majorité des voix.

Au 31 décembre 2017, le Comité de la Fondation n'a jamais été amené à rendre d'Avis.

### 6.3.3 Assurances données à KLM

Les assurances consenties à KLM sont devenues caduques depuis le 6 mai 2009.

## 6.4 ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE DU TRANSPORT AÉRIEN

L'aviation commerciale est régie par huit libertés aériennes, des législations nationales et supranationales ainsi que par des conventions internationales que chaque État s'engage à appliquer dans son espace aérien après les avoir ratifiées.

### 6.4.1 Libertés aériennes et conventions internationales

Outre les huit libertés aériennes posées par les Accords de Chicago relatifs au transit et au transport (1944), trois grands textes constituent la base du régime juridique et réglementaire de l'aviation commerciale : la Convention de Chicago (1944), la Convention de Montréal (1999) et la Convention de Tokyo (1963). Un quatrième texte, la Convention de Rome (1952), porte sur les dommages causés aux tiers à la surface.

#### Libertés aériennes

Une compagnie aérienne dispose conformément aux accords de transport et de transit, par le biais d'un traité bilatéral, de libertés lui permettant d'opérer dans l'espace aérien et sur le territoire d'un État autre que son État d'origine. Ces libertés, au nombre de huit, sont les suivantes :

- 1<sup>re</sup> liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de survoler l'espace aérien d'un État étranger;
- 2<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'effectuer une escale technique sans débarquer ou embarquer de passagers dans un État étranger. Cette liberté correspond au « droit de transit »;
- 3<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer dans un État étranger des passagers en provenance de son État d'origine;

- 4<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'embarquer des passagers dans cet État étranger pour les débarquer dans son État d'origine;
- 5<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer et d'embarquer des passagers dans deux États étrangers successifs;
- 6<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans son État d'origine puis dans un autre État étranger;
- 7<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans un autre État étranger, sans passer par son État d'origine;
- 8<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'embarquer des passagers dans un État étranger, pour les débarquer dans une autre ville de ce même État étranger.

#### Convention de Chicago (1944)

La convention relative à l'aviation civile internationale, connue sous le nom de Convention de Chicago, pose les bases de fonctionnement juridique, réglementaire et technique de l'aviation commerciale en soumettant les États qui l'ont ratifiée au même régime juridique et en les chargeant d'appliquer ce régime dans leurs espaces aériens respectifs ainsi que dans leurs relations avec leurs partenaires.

Signée le 7 décembre 1944, elle a créé l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) qui agit comme l'instrument de la coopération entre les 191 États contractants dans tous les domaines de l'aviation civile.

### Convention de Montréal (1999)

La Convention de Montréal de mai 1999 ratifiée à ce jour par 130 États, tend vers une meilleure protection des passagers pour les dommages qu'ils subissent. Cette convention est entrée en vigueur le 28 juin 2004. Elle s'articule autour de plusieurs dispositions fondamentales, en particulier le principe d'une responsabilité civile illimitée du transporteur aérien en cas de dommages corporels. Un système à double niveau a été mis en place :

- un premier niveau fixe une responsabilité objective du transporteur aérien jusqu'à concurrence d'un montant de 113 100 droits de tirage spéciaux (DTS) ;
- un second niveau est fondé sur une présomption de faute du transporteur aérien dont ce dernier peut s'exonérer en prouvant que lui ou ses agents ou préposés n'ont commis aucune négligence ou que les dommages résultent exclusivement de l'acte d'un tiers.

### Convention de Rome (1952)

La Convention de Rome, signée en 1952, porte sur les dommages causés aux tiers à la surface par des aéronefs étrangers. Cette convention n'a pas été ratifiée par la France, les Pays-Bas et les États-Unis. D'importants travaux au sein du Comité juridique de l'OACI sont actuellement en cours pour trouver une nouvelle rédaction qui faciliterait sa ratification en visant à distinguer le risque terroriste du risque courant.

La Convention relative à la réparation des dommages causés aux tiers suite à des actes d'intervention illicite faisant intervenir des aéronefs, visant à remplacer la Convention de Rome, signée à Montréal le 2 mai 2009 par treize États, en majorité africains, n'est toujours pas applicable. Elle n'a été ratifiée que par 3 États sur les 35 nécessaires à son entrée en vigueur.

### Convention de Tokyo (1963)

La Convention de Tokyo, applicable depuis le 4 décembre 1969, pose des principes et établit des procédures pour traiter des infractions pénales (sauf celles de caractère politique ou fondées sur la discrimination raciale ou religieuse) et des actes mettant en péril la sécurité de l'aéronef ou des personnes et des biens à bord.

Une des particularités de cette Convention de Tokyo est d'accorder au Commandant de Bord des pouvoirs dérogatoires du droit commun et de le dégager, sous certaines conditions, de toute responsabilité en cas de préjudice subi par la personne à l'origine des actes incriminés.

Cette Convention de Tokyo (ratifiée par la France en 1970) fait actuellement l'objet d'un processus de révision au sein de l'OACI.

Un Protocole portant amendement de la Convention de Tokyo, fait à Montréal le 4 avril 2014, a été signé par 30 États, mais seules quatre ratifications ont été enregistrées à ce jour. Le Protocole ne pourra entrer en vigueur que lorsque 22 ratifications ou adhésions auront été déposées.

Les États-Unis ne l'ont pas signé. Au sein de l'Union Européenne, il a été signé par l'Espagne (en septembre 2015) et par la France (en mai 2016), mais elles ne l'ont pas ratifié.

Ce Protocole de Montréal élargit la compétence en reconnaissant, à certaines conditions, la compétence de l'État d'atterrissage et de l'État de l'exploitant sur les infractions et actes commis à bord d'aéronefs. L'établissement d'une telle compétence sur des infractions est obligatoire si les critères énoncés dans le Protocole sont respectés. De plus, le Protocole accorde une reconnaissance juridique et certaines protections aux agents de sûreté en vol. Il contient également des dispositions portant sur des questions telles que la coordination inter-États, l'application régulière de la loi ou le traitement équitable.

## 6.4.2 Législation européenne

### Marché unique du transport aérien communautaire

Au sein de l'Union Européenne, ces huit libertés aériennes sont complétées depuis le 1<sup>er</sup> avril 1997 par une législation commune créant une situation réglementaire homogène pour tous les transporteurs européens. Toutes les compagnies aériennes européennes peuvent librement opérer et notamment effectuer du cabotage au sein d'un espace unique européen. Par ailleurs, le capital d'une compagnie aérienne d'un État membre peut être possédé, sans restriction, par tout ressortissant d'un autre État membre dans la mesure où il n'est pas le prête-nom d'une personne d'un État extérieur à l'Union Européenne. L'existence de cette législation élimine la nécessité de tout accord bilatéral entre États membres et ne remet en cause ni l'adhésion des États membres à l'OACI, ni le respect des règles de la Convention de Chicago.

### Accords de ciel ouvert entre l'Europe et des pays tiers

Sur la base de mandats délivrés par le Conseil des ministres, l'Union Européenne et ses États membres ont conclu des accords de transport aérien avec les pays tiers suivants :

- **États-Unis** : l'accord signé en avril 2007 a été complété en juin 2010. Il permet notamment aux compagnies européennes de desservir les États-Unis depuis n'importe quel point en Europe sans restrictions sur le nombre de vols, d'appareils ou de routes, de fixer librement leurs tarifs et d'opérer leurs services dans le cadre d'accords de coopération avec les partenaires de leur choix. Cet accord ne modifie pas les règles américaines en matière de propriété et de contrôle, de même le cabotage reste interdit ;
- **Canada** : l'accord signé en décembre 2009 offre aux transporteurs communautaires des possibilités similaires à celles figurant dans celui signé avec les États-Unis. Il comprend aussi les mêmes restrictions ;
- **pays voisins de l'Union Européenne** : l'accord signé avec le Maroc en décembre 2006 a été le premier d'une série d'accords conclus avec des pays voisins : Géorgie et Jordanie en décembre 2010, Moldavie en juin 2012 et Israël en juin 2013. Ces accords prévoient une libéralisation des relations aériennes bilatérales conditionnée à une reprise de l'acquis communautaire par les pays concernés ;
- **pays des Balkans** (Albanie, Bosnie, Macédoine, MINUK, Monténégro, Serbie) : l'accord signé en juin 2006 a pour



objectif de créer un espace aérien commun. Au terme de périodes de transitions différentes selon les pays, les compagnies aériennes balkaniques bénéficieront en Europe des mêmes droits de trafic que les compagnies communautaires. À ce stade, seules les relations de 3<sup>e</sup>/4<sup>e</sup> libertés ont été libéralisées.

Par ailleurs, l'Union Européenne a signé en avril 2002 un accord de transport aérien avec la Suisse donnant aux transporteurs suisses, assimilés à des transporteurs communautaires, accès à l'ensemble des droits intra-communautaires à l'exception du cabotage.

L'accès au marché entre la France et les autres États que ceux mentionnés ci-dessus pour lesquels il existe des accords conclus à l'échelle communautaire, reste régi par des accords aériens bilatéraux conclus entre la France et ces États tiers.

### Politique communautaire dans le domaine du transport aérien

La réglementation applicable dans le domaine du transport aérien au sein de l'Union Européenne est très essentiellement d'origine communautaire. Les objectifs tels que décrits dans les programmes de travail de la Commission ont pour ambition de renforcer la compétitivité des compagnies aériennes communautaires tout en insistant sur la nécessité de réduire l'impact sur l'environnement du secteur des transports et d'offrir un haut degré de protection aux passagers<sup>(1)</sup>. Les principales mesures positives annoncées consistent à la mise en place d'un cadre juridique favorisant une concurrence plus équitable entre transporteurs aériens communautaires et de pays tiers, la mise en œuvre effective du Ciel Unique Européen ainsi qu'une volonté affichée de développer les bio-carburants. La Commission européenne a également proposé un ensemble de mesures intitulé « paquet aéroportuaire » ayant pour ambition de faire baisser le coût de l'utilisation des infrastructures au sein de l'Union Européenne. Ces dernières initiatives n'ont pu que très partiellement être menées à leur terme en raison de désaccords persistants entre les institutions européennes. Une nouvelle stratégie Aviation de la Commission a été publiée le 7 décembre 2015 mais les conséquences concrètes des mesures proposées restent à évaluer.

## 6.4.3 Autres aspects juridiques concernant l'activité d'Air France-KLM

### Affectation des créneaux

L'accès aux principaux aéroports internationaux est soumis à l'attribution de créneaux horaires ou *slots*. Une réglementation européenne encadre l'accès à la plupart des aéroports européens (Londres, Paris, Francfort, Milan, Madrid, Amsterdam, etc.) dits coordonnés. En Asie, l'attribution des créneaux est généralement effectuée sur la base de recommandations émises par IATA (Bangkok, Tokyo, Hong Kong, Singapour...). Aux États-Unis, à

l'exception de New York et O'Hare Airport (Chicago), cette procédure est remplacée par un système fondé sur l'attribution de portes d'embarquement.

Pour les aéroports de l'Union Européenne, chaque État membre responsable d'un aéroport coordonné doit désigner un coordonnateur chargé de l'attribution des créneaux et de la surveillance de leur utilisation, après avoir consulté les transporteurs aériens utilisant régulièrement l'aéroport en question, leurs organisations représentatives et les autorités aéroportuaires. Le coordonnateur doit être une personne physique ou morale, possédant une connaissance approfondie de la coordination en matière de planification des mouvements d'appareils des transporteurs aériens.

Les créneaux sont attribués par le coordonnateur de l'aéroport deux fois par an, à l'occasion de la préparation du programme des vols de la saison IATA concernée.

Le processus d'attribution est le suivant :

- les compagnies soumettent au coordonnateur leurs demandes de créneaux cinq mois avant le début de chaque saison ;
- le coordonnateur attribue en priorité les créneaux aux demandes qui correspondent à des mouvements historiques (« droit du grand-père ») ;
- une fois les créneaux attribués, le coordonnateur communique à toute partie intéressée un certain nombre d'informations relatives aux créneaux demandés : historiques et attribués, répartis par compagnie aérienne et classés par ordre chronologique pour tous les transporteurs, ainsi que des informations sur les créneaux en suspens et encore disponibles ;
- un *pool* est constitué, qui regroupe, pour chaque période de coordination, les créneaux nouvellement créés, inutilisés, abandonnés par un transporteur ou devenus disponibles pour toute autre raison ;
- le coordonnateur attribue enfin ces créneaux pour moitié aux nouveaux arrivants et pour l'autre moitié aux opérateurs historiques.

Compte tenu de la priorité donnée aux utilisateurs historiques et des plans de croissance de l'ensemble des compagnies, les demandes de créneaux correspondant à de nouveaux créneaux ne sont que rarement satisfaites sur les aéroports saturés.

À l'issue de cette attribution préalable (pré-coordination), une conférence qui regroupe la quasi-totalité des coordonnateurs et des compagnies est organisée afin que les compagnies puissent notamment :

- gérer simultanément l'obtention de créneaux sur plusieurs aéroports pour que, quand un vol relie deux aéroports coordonnés, les créneaux obtenus sur chaque plate-forme soient compatibles entre eux ;
- échanger entre elles des créneaux lorsque les solutions proposées directement par les coordonnateurs ne sont pas satisfaisantes.

(1) Les règles d'indemnisation des passagers sont détaillées au *paragraphe 3.2.2 « Risques liés à l'activité de transporteur aérien »* page 105.

## 6.5 INFORMATION ET CONTRÔLE

### 6.5.1 Personne responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

Jean Marc Janaillac, Président-directeur général.

### 6.5.2 Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant aux pages 6 à 8, aux pages 10 à 54, aux pages 66 à 73, aux pages 87 à 89, à la page 95, aux pages 96 à 99, aux pages 102 à 125, aux pages 128 à 148, aux pages 149 à 157, aux pages 157 à 179, aux pages 190 à 198 et aux pages 55 à 62 du présent Document de

Référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017 inclus dans le présent Document de Référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 287 et 292.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 inclus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 31 mars 2017 sous le numéro D.17-0287 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 257 et 258.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 inclus dans le Document de Référence déposé auprès de l'AMF le 12 avril 2016 sous le numéro D.16-0323 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 253 et 254.

**Jean Marc Janaillac**  
Président-directeur général

### 6.5.3 Contrôleurs légaux des comptes

#### Commissaires aux comptes titulaires

##### Deloitte et Associés

185 avenue Charles-de-Gaulle - 92254 Neuilly-sur-Seine Cedex  
Représenté par Pascal Pincemin et Guillaume Troussicot  
Date du premier mandat : 25 septembre 1998  
Renouvelé pour six exercices à l'Assemblée générale du 19 mai 2016

##### KPMG Audit

Département de KPMG SA  
Tour EQHO, 2 avenue Gambetta -  
CS60006 - 92066 Paris-La Défense Cedex  
Représenté par Eric Jacquet et Jean-Paul Vellutini  
Date du premier mandat : 25 septembre 2002  
Renouvelé pour six exercices lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2014

#### Commissaires aux comptes suppléants

##### BEAS

7/9 Villa Houssaye - 92200 Neuilly-sur-Seine  
Date du premier mandat : 25 septembre 1998  
Renouvelé pour six exercices à l'Assemblée générale du 19 mai 2016

##### KPMG ID Audit

Département de KPMG SA  
Tour EQHO, 2 avenue Gambetta -  
CS60006 - 92066 Paris-La Défense Cedex  
Date du premier mandat : 20 mai 2014  
Nommé pour la première fois lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2014

### 6.5.4 Directeur des Relations Investisseurs

Marie-Agnès Lucas de Peslouan  
Adresse postale : Air France-KLM/AFKL.FI  
95737 Paris-CDG Cedex

### 6.5.5 Documents accessibles au public

Parmi les documents disponibles sur le site Internet de la société ([www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)), figurent notamment :

- les documents de référence 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012, 2011, déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers ;
- les communiqués financiers (trafic, résultats trimestriels, semestriels et annuels) ;
- les notes d'opération ;
- les présentations financières ;
- les statuts de la Société.

# GLOSSAIRES

## Glossaire du transport aérien

### A4E

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

Transportant plus de 50% de passagers en Europe, les cinq groupes ont choisi d'unir leurs forces pour peser sur la politique européenne de l'aviation.

Elle a pour objectif de remplacer l'AEA et mener un lobbying efficace auprès de la Commission européenne. Elle fera campagne autour de trois mesures importantes au moins :

- diminution des coûts des aéroports européens ;
- offrir un espace aérien sûr et efficace en réduisant les coûts du contrôle du trafic aérien (ATC) ;
- stimuler une plus grande activité économique et l'emploi en créant un cadre réglementaire approprié.

### AEA

*Association of European Airlines* ou Association des compagnies aériennes européennes. Créée en 1952, notamment par Air France et KLM, l'AEA représente les intérêts de ses membres auprès des institutions de l'Union Européenne, de la Conférence européenne de l'aviation civile et d'autres organisations ou associations.

### Aéroport coordonné

Aéroport pour lequel l'attribution des créneaux horaires est effectuée par un coordinateur selon des règles établies à l'avance. Tous les grands aéroports de l'Union Européenne sont coordonnés.

### Billet électronique

Ensemble des informations du voyage d'un ou plusieurs passagers qui, au lieu d'être imprimées, sont mémorisées dans une base de données informatiques d'une compagnie aérienne, une fois la réservation et le paiement effectués. Un billet électronique remplace un billet papier traditionnel.

### Biométrie

Technique permettant de contrôler l'identité d'une personne, lors d'un passage aux frontières par exemple, par la reconnaissance automatique de certaines de ses caractéristiques physiques enregistrées préalablement.

### Borne interactive

Borne présente dans les halls de départ des aéroports et permettant aux passagers de s'enregistrer et d'obtenir leur carte d'embarquement en toute autonomie, sans passer par un comptoir d'enregistrement.

### Cabotage

Transport commercial entre deux points d'un même État effectué par une compagnie aérienne d'un État tiers.

### Capacité

Les capacités sont mesurées en siège-kilomètre offert.

### Catering

Activité de restauration aérienne correspondant à l'élaboration, la confection et l'agencement de plateaux-repas destinés à être servis à bord d'un avion.

### Combi

Avion dont le pont principal est équipé à la fois pour transporter des passagers et du fret. Le fret est logé à l'arrière de l'appareil et est accessible par une porte cargo spécialement aménagée.

### Créneau

Un créneau correspond à l'autorisation pour un transporteur d'atterrir ou de décoller sur un aéroport à une heure et à un jour donnés.

### DGAC

Direction générale de l'aviation civile. Placée sous l'autorité du ministre des Transports français, la DGAC est garante de la sûreté et de la sécurité du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aéroports français.

### DGTL

*Directoraat-General Transport en Luchtvaart*. Direction Générale du transport et de l'aérien.

Placée sous l'autorité du *Minister van Verkeer en Waterstaat*, ministre de la Circulation et des Travaux publics aux Pays-Bas, la DGTL est notamment responsable de la sécurité du transport aérien et de l'espace aérien néerlandais.

### E-services

Gamme de services au sol, proposés par Air France et KLM à leurs passagers, s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information. Les e-services permettent notamment l'enregistrement sur des bornes libre-service ou *via* les sites Internet des deux compagnies ainsi que l'utilisation du billet électronique.

### EASA

*European Aviation Safety Agency* ou Agence européenne de la sécurité aérienne. L'EASA développe un savoir-faire pour tout ce qui touche à la sécurité de l'aviation civile, en vue d'aider les institutions européennes à élaborer la législation et les mesures d'exécution relatives au contrôle de la sécurité des produits aéronautiques, des organisations et des personnes associées à leur utilisation.

### Équivalent siège-kilomètre offert ou ESKO

L'ESKO ou équivalent siège-kilomètre offert est un indicateur global de l'activité de transport aérien du Groupe. Compte tenu du poids de l'activité passage (y compris l'activité loisirs), les indicateurs de l'activité cargo (TKO et TKT) sont convertis en SKO et PKT «équivalents», indicateurs de l'activité passage selon un facteur fixe distinct pour Air France et pour KLM. La recette à l'ESKO correspond au chiffre d'affaires au transport des activités passage et cargo divisé par le nombre d'ESKO. Le coût unitaire à l'ESKO correspond aux coûts nets divisés par le nombre d'ESKO. Le calcul du coût unitaire à l'ESKO est détaillé dans la *Section 5.4, page 198*.

### Équivalent passager-kilomètre transporté ou EPKT

Mesure globale du trafic du groupe Air France-KLM après conversion des tonnes cargo en équivalent passager transporté.

### FAA

*Federal Aviation Administration*. Cet organisme est responsable de la sécurité de l'aviation civile aux États-Unis.

### Handling

Activité correspondant à l'armement de l'avion, c'est-à-dire son chargement et déchargement, ainsi qu'à la logistique l'entourant : gestion et stockage des produits hôteliers, etc.

### Haute contribution

Classes tarifaires correspondant aux classes affaires ou première classe.

### Hub

Plate-forme de correspondances où les départs et les arrivées sont programmés pour réduire au minimum le temps de transit. Air France-KLM dispose de deux des quatre premiers hubs européens : Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol. Les hubs d'Air France et de KLM sont organisés en plusieurs vagues successives d'arrivées et de départs par jour, afin de multiplier les possibilités de correspondance pour les clients.

### IATA

*International Air Transport Association*. Créée en 1945, l'IATA a pour mission d'établir une réglementation professionnelle et de fournir à ses membres un cadre servant à la fixation et au respect de l'application des tarifs, ainsi que divers services d'aide commerciale ou financière.

### Joint-venture

Organisation commune à deux partenaires, souvent répartie à parts égales 50/50. Ce type d'organisation permet notamment la mise en place d'alliances technologiques ou industrielles afin de réaliser des projets particuliers communs aux entreprises partenaires.

### Multi-hub

Système reliant plusieurs hubs entre eux, permettant aux clients d'accéder aux réseaux développés depuis chacun des hubs, en multipliant les possibilités d'acheminement de et vers le monde entier.

### OACI ou Organisation de l'aviation civile internationale

Institution spécialisée des Nations unies, l'OACI a pour objectif de promouvoir le développement sûr et ordonné de l'aviation civile internationale dans le monde. Elle établit les normes et les règles nécessaires à la sécurité, à la sûreté, à l'efficacité et à la régularité de l'aviation ainsi qu'à la protection de l'environnement.

### Partage de code

Accord de partage de code (*code-share*) consistant, pour deux compagnies aériennes, à commercialiser le même avion, chacune sous sa marque, sous son code IATA et sous son propre numéro de vol. Le partage de code peut être fait de deux façons. Dans le premier cas, les deux compagnies s'achètent et se vendent des sièges à un prix convenu. La compagnie qui a acheté les sièges les commercialise ensuite sous sa marque et ses tarifs. Dans le deuxième cas, le système appelé *free flow* permet aux deux compagnies de mettre en vente la totalité des sièges des vols concernés. Chaque compagnie conserve le chiffre d'affaires réalisé sur le vol qu'elle opère et rétribue l'autre compagnie à la hauteur du nombre de sièges que celle-ci a vendu sur son avion.

### Passager-kilomètre transporté (PKT)

Unité de compte correspondant au nombre total de passagers transportés multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

### Recette unitaire

Dans l'activité passage, correspond à la recette pour un siège offert ou pour un passager payant transporté sur un kilomètre. Dans l'activité cargo, correspond à la recette pour une tonne offerte ou transportée au kilomètre.

### Revenue management

Technique d'optimisation de la recette des vols, basée sur la recherche permanente du meilleur équilibre entre le coefficient de remplissage et les tarifs proposés.

### Saison été

Période déterminée par IATA. Elle commence le dernier samedi de mars et se termine le dernier samedi d'octobre. À la saison d'été correspond un programme de vols d'été sur sept mois.

### Saison hiver

Définie par IATA comme la période allant du premier dimanche qui suit le dernier samedi d'octobre au vendredi précédant le dernier samedi de mars. À la saison d'hiver correspond un programme de vols d'hiver sur cinq mois.

### Sécurité et sûreté aériennes

La sécurité aérienne correspond à l'ensemble des mesures mises en œuvre par les professionnels du transport aérien en vue de fiabiliser l'exploitation et l'entretien des appareils.

La sûreté aérienne intègre les mesures mises en œuvre par les professionnels du transport aérien pour prévenir tout acte illicite ou de malveillance. Le transport aérien est en effet particulièrement exposé aux actes de terrorisme du fait de l'impact médiatique

considérable offert par ce type d'activité. La sûreté aérienne comprend notamment le contrôle des bagages, le contrôle et le questionnement des passagers.

### **Siège-kilomètre offert (SKO)**

Nombre total de sièges disponibles pour le transport de passagers multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

### **Surréservation ou surbooking**

La surréservation consiste à enregistrer un nombre de réservations supérieur aux sièges disponibles. Cette pratique, utilisée par toutes les compagnies aériennes, permet de gérer le fait que certains passagers annulent leurs voyages mais pas leurs réservations. Elle permet ainsi à un nombre important de passagers de trouver une place à bord de vols qui seraient partis avec des sièges disponibles. Elle s'accompagne d'une politique de compensation financière et de dédommagement.

### **Sous-flotte**

Ensemble des appareils d'un même type ayant exactement les mêmes caractéristiques techniques et commerciales (moteurs, configuration de la cabine...).

### **Taux d'occupation ou coefficient d'occupation**

Le taux d'occupation est le rapport entre le trafic mesuré en passagers-kilomètres transportés (PKT) et l'offre mesurée en sièges-kilomètres offerts (SKO).

### **Taux de remplissage ou coefficient de remplissage**

Le taux de remplissage est le rapport entre le trafic mesuré en tonnes-kilomètres transportées (TKT) et l'offre mesurée en tonnes-kilomètres offertes (TKO).

### **Tonne-kilomètre offerte (TKO)**

Nombre total de tonnes disponibles pour le transport de fret multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

### **Tonne-kilomètre transportée (TKT)**

Nombre total de tonnes transportées multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

### **Trafic**

Le trafic est mesuré en passagers-kilomètres transportés (PKT).

### **Trafic point-à-point**

Trafic entre deux aéroports, à l'exclusion des passagers prolongeant leur voyage par une correspondance.

### **Trafic de correspondance**

Trafic entre deux destinations non reliées par un vol direct.

### **Tronçon**

Section d'un vol entre deux destinations. Le nombre de passagers est calculé par tronçon parcouru.

## **Glossaire financier**

### **ADR ou *American Depositary Receipt***

Les ADR sont des certificats négociables de dépôt, représentatifs d'une ou plusieurs actions et dont la valeur nominale est libellée en dollars. Le programme d'ADR d'Air France-KLM de niveau 1 est négocié sur le marché libre OTC Pink Marketplace.

### **Capital social**

Le capital social correspond à l'ensemble des apports, en espèces ou en nature, effectués par les actionnaires soit au moment de la création de l'entreprise, soit au cours des augmentations de capital. Il est égal au nombre d'actions multiplié par la valeur nominale de l'action.

### **Capitalisation boursière**

La capitalisation boursière correspond au cours de l'action multiplié par le nombre de titres composant le capital de la Société.

### **Capitaux propres**

Les capitaux propres représentent la valeur comptable des fonds apportés par les actionnaires à la constitution de la Société ou ultérieurement, ou laissés à la disposition de la Société en tant que bénéfices non distribués sous forme de dividendes. Ils correspondent à la différence entre la valeur totale des actifs et le total des dettes au bilan.

### **Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires correspond à l'ensemble des recettes générées par le groupe Air France-KLM dans ses trois métiers (passage, fret, maintenance) et ses activités annexes. Le chiffre d'affaires des opérations aériennes est comptabilisé lors de la réalisation du transport, net des éventuelles remises accordées. En conséquence, à leur date d'émission, les titres de transport passage et cargo sont comptabilisés au passif du bilan en « Titres de transport émis non utilisés » (voir Note 4.6, page 215).

### **Couverture carburant**

Mécanisme financier visant à protéger Air France-KLM face au risque de hausse du prix du carburant. Il consiste à acheter des instruments financiers, principalement optionnels, dont la valeur évolue en fonction du prix du carburant avion ou des produits pétroliers liés (pétrole, diesel). La politique de couverture carburant est détaillée en Section 3.5.2, page 124.

### **Dettes nettes ajustées**

Les dettes financières ajustées comprennent la dette nette et le montant résultant de la capitalisation des locations opérationnelles (7x la charge annuelle). Le calcul est détaillé en Section 5.4, page 196.

### **EBITDA**

L'EBITDA correspond à l'excédent brut d'exploitation.

**EBITDAR**

L'EBITDAR correspond à l'excédent brut d'exploitation avant loyers opérationnels. L'EBITDAR permet une comparaison entre les groupes qui ont des politiques de financement des avions différentes. Son calcul est détaillé en *Section 5.4, page 170*.

**Frais financiers nets ajustés**

Les frais financiers nets sont ajustés de la part (34%) des locations opérationnelles considérées comme des frais financiers.

**IFRS – International Financial Reporting Standards**

Normes comptables internationales utilisées dans leurs comptes consolidés par les sociétés cotées de l'Union Européenne. Adoptées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, elles permettent aux investisseurs de comparer plus facilement les sociétés européennes entre elles.

**ISIN – International Securities Identification Number**

Le code ISIN est le code attribué aux valeurs cotées sur le marché Euronext permettant une recherche facile.

**Marge d'exploitation ajustée**

La marge d'exploitation ajustée est le rapport entre le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation courant augmenté de la part (34%) des loyers opérationnels considérée comme des charges financières. Le calcul de la marge d'exploitation ajustée est détaillé dans la *Section 5.4, page 169*.

**OCEANE**

Acronyme des Obligations Convertibles En Actions Nouvelles ou Existantes.

**Résultat d'exploitation courant**

Le résultat d'exploitation courant correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et les charges engagées pour l'exploitation (charges externes, frais de personnel, amortissement et provisions). Il exprime ce que l'entreprise gagne grâce à son activité principale avant l'impact des éléments financiers et exceptionnels.

**Résultat d'exploitation ajusté**

Le résultat d'exploitation ajusté correspond au résultat d'exploitation courant augmenté de la part des loyers opérationnels considérée comme des frais financiers, soit 34% de la charge des loyers opérationnels.

**Résultat net par action**

Le résultat net par action correspond au résultat net, divisé par le nombre d'actions moyen sur la période.

**Résultat net – part du Groupe**

Le résultat net – part du Groupe correspond au résultat net moins la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

**Retour sur capitaux employés (ROCE)**

Le retour sur capitaux employés mesure la rentabilité des capitaux employés pour assurer l'activité du Groupe. Son calcul est détaillé dans la *Section 5.4, page 170*.

**TPI ou titre au porteur identifiable**

Le TPI permet à une entreprise de connaître ses actionnaires au porteur.

# TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 (le « Règlement ») et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

| n°        | Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement  | Pages  |
|-----------|--|--|
| <b>1</b>  | <b>Personnes responsables</b>  | p. 320   |
| <b>2</b>  | <b>Contrôleurs légaux des comptes</b>  | p. 321   |
| <b>3</b>  | <b>Informations financières sélectionnées</b>  | p. 4 et 5  |
| 3.1       | Informations historiques   | p. 4 et 5, p. 6 à 8, p. 195 à 198, p. 200 à 206, p. 329                |
| 3.2       | Informations intermédiaires  |  |
| <b>4</b>  | <b>Facteurs de risques</b>   | p. 102 à 125   |
| <b>5</b>  | <b>Informations concernant l'émetteur</b>  |  |
| 5.1       | Histoire et évolution de la société – renseignements à caractère général                     | p. 314 à 316   |
| 5.2       | Principaux investissements   | p. 96 à 98, p. 186 à 189, p. 241 à 276                                 |
| <b>6</b>  | <b>Aperçu des activités</b>  |  |
| 6.1       | Principales activités  | p. 74 à 95   |
| 6.2       | Principaux marchés   | p. 88  |
| 6.3       | Événements exceptionnels   | p. 6 à 8   |
| 6.4       | Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication              | sans objet   |
| 6.5       | Position concurrentielle   | p. 66 à 69   |
| <b>7</b>  | <b>Organigramme</b>  |  |
| 7.1       | Description sommaire du Groupe   | p. 113 à p. 121, p. 190, p. 315  |
| 7.2       | Liste des filiales importantes   | p. 190, p. 284 à 286, p. 302   |
| <b>8</b>  | <b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>  |  |
| 8.1       | Immobilisations corporelles importantes  | p. 96 à 99, p. 188 à 189, p. 194, p. 241 à 242 et p. 278 à 279         |
| 8.2       | Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles | p. 105, p. 157 à 179   |
| <b>9</b>  | <b>Examen de la situation financière et du résultat</b>                                      |  |
| 9.1       | Situation financière   | p. 186 à 187, p. 190, p. 194, p. 195 à 198                             |
| 9.2       | Résultat d'exploitation  | p. 4, p. 190, p. 193, p. 195 à 198                                     |
| <b>10</b> | <b>Trésorerie et capitaux</b>  |  |
| 10.1      | Capitaux de l'émetteur   | p. 55 à 62 et p. 248, p. 299   |
| 10.2      | Source et montant des flux de trésorerie   | p. 124 et 125, p. 186 et 187, p. 194, p. 204 à 206, p. 281             |
| 10.3      | Conditions d'emprunt et structure de financement   | p. 102 à 103, p. 125, p. 187, p. 194 à 197, p. 261 à 264, p. 298 à 300 |
| 10.4      | Restrictions à l'utilisation des capitaux  | p. 122 à 125 et p. 264   |
| 10.5      | Sources de financement attendues   | p. 73, p. 122 et 125 et p. 187   |
| <b>11</b> | <b>Recherche et développement, brevets et licences</b>                                       | sans objet   |
| <b>12</b> | <b>Information sur les tendances</b>   | p. 66 à 69   |



| n°        | Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement  | Pages   |
|-----------|--|---|
| <b>13</b> | <b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>   | <b>sans objet</b>                               |
| <b>14</b> | <b>Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale</b>                           |   |
| 14.1      | Composition  | p. 10 à 28                                      |
| 14.2      | Conflits d'intérêts  | p. 33   |
| <b>15</b> | <b>Rémunération et avantages</b>   |   |
| 15.1      | Rémunérations et avantages en nature   | p. 40 à 53                                      |
| 15.2      | Retraites et autres avantages  | p. 53 et p. 280                                 |
| <b>16</b> | <b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>   |   |
| 16.1      | Mandats des membres du Conseil d'administration  | p. 10 à 28                                      |
| 16.2      | Contrats de service liant les membres des organes d'administration   | p. 32 et 33                                     |
| 16.3      | Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération  | p. 36 à 38                                      |
| 16.4      | Déclaration relative au gouvernement d'entreprise  | p. 33 et 34 et p. 113 à p. 121                  |
| <b>17</b> | <b>Salariés</b>  |   |
| 17.1      | Nombre de salariés   | p. 128, p. 142 à 145, p. 227                    |
| 17.2      | Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options  | p. 10 à 28, p. 53, p. 58 à 60, p. 248 à 250     |
| 17.3      | Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur                                    | sans objet                                      |
| <b>18</b> | <b>Principaux actionnaires</b>   |   |
| 18.1      | Identification des principaux actionnaires   | p. 58 à 60                                      |
| 18.2      | Existence de droits de vote différents   | p. 55   |
| 18.3      | Contrôle de l'émetteur   | sans objet                                      |
| 18.4      | Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle  | p. 62   |
| <b>19</b> | <b>Opérations avec des apparentés</b>  | <b>p. 280</b>                                   |
| <b>20</b> | <b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b> |   |
| 20.1      | Informations financières historiques   | p. 4 et 5, p. 199 à 286, p. 293 à 305 et p. 329 |
| 20.2      | Informations financières pro forma   | sans objet                                      |
| 20.3      | États financiers   | p. 199 à 286, p. 293 à 305                      |
| 20.4      | Vérifications des informations financières historiques annuelles   | p. 287 à 292, p. 307 à 309                      |
| 20.5      | Date des dernières informations financières  | p. 287 à 292, p. 307 à 309                      |
| 20.6      | Informations financières intermédiaires et autres  | sans objet                                      |
| 20.7      | Dividendes   | p. 61   |
| 20.8      | Procédures judiciaires et d'arbitrage  | p. 112, p. 258 à 259                            |
| 20.9      | Changement significatif de la situation financière ou commerciale  | p. 8 et p. 207                                  |

| n°        | Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement   | Pages                                    |
|-----------|---|--|
| <b>21</b> | <b>Informations complémentaires</b>   |  |
| 21.1      | Capital social  | p. 55, p. 248, p. 299, p. 306            |
| 21.2      | Acte constitutif et statuts   | p. 62, p. 314                            |
| 21.2.1    | Objet social  | p. 314                                   |
| 21.2.2    | Dispositions relatives aux mandataires sociaux et à la Direction Générale                 | p. 29 à 34, p. 54                        |
| 21.2.3    | Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions                                   | p. 55                                    |
| 21.2.4    | Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires                             | p. 62                                    |
| 21.2.5    | Convocation des Assemblées générales  | sans objet                               |
| 21.2.8    | Conditions régissant les modifications de capital   | sans objet                               |
| <b>22</b> | <b>Contrats importants</b>  | sans objet                               |
| <b>23</b> | <b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b> | sans objet                               |
| <b>24</b> | <b>Documents accessibles au public</b>  | p. 30, p. 321                            |
| <b>25</b> | <b>Informations sur les participations</b>  | p. 242 et p. 286, p. 287, p. 298, p. 302 |

## INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence :

### Exercice 2016

Le Document de Référence pour l'exercice 2016 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 31 mars 2017 sous le numéro de dépôt D. 17-0287. Les comptes consolidés figurent en pages **174 à 180** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages **257 et 258**. Les comptes sociaux complets figurent en pages **259 à 260** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page **272 à 273**. Les chiffres clés figurent aux pages **4 et 5** du Document de Référence. Le rapport de gestion figure à la page **6 à 9**, aux pages **12 à 44**, aux pages **46 à 53**, aux pages **61 à 63**, aux pages **66 et 67**, aux pages **72 à 76**, aux pages **77 à 78**, aux pages **80 à 90** et aux pages **104 à 126**, aux pages **127 à 133** et aux pages **127 à 133**, aux pages **134 à 153** et aux pages **164 à 172** et aux pages **279 à 282**.

### Exercice 2015

Le Document de Référence pour l'exercice 2015 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 12 avril 2016 sous le numéro de dépôt D. 16-0323. Les comptes consolidés figurent en pages **166 à 172** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages **253 et 254**. Les comptes sociaux complets figurent en pages **255 à 256** et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page **267 à 268**. Les chiffres clés figurent aux pages **2 et 3** du Document de Référence. Le rapport de gestion figure à la page **4 et 6**, aux pages **8 à 34**, aux pages **36 à 48**, aux pages **56 à 57**, aux pages **58, 61 et 62**, aux pages **67 à 68**, aux pages **69 à 74**, aux pages **76 à 86** et aux pages **100 à 149**, aux pages **156 à 164** et aux pages **275 à 279**.

# TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent Document de Référence comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et requis par l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF. Le tableau ci-après reprend les éléments du Rapport Financier.

| Éléments requis   | Pages du Document de Référence   |
|---|--|
| Comptes annuels de la Société                                   | p. 293 à 294   |
| Comptes consolidés du Groupe                                    | p. 200 à 305   |
| Rapport sur le gouvernement d'entreprise                        | p. 10 à 64   |
| Rapport de gestion  | p. 8, p. 55 à 61, p. 87 à 89, p. 95, p. 96 à 99, p. 104 à 112,<br>p. 129 à 148, p. 149 à 157, p. 157 à 179, p. 190 à 198 |
| Attestation du responsable du Rapport Financier Annuel          | p. 320   |
| Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux    | p. 307 à 309   |
| Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés | p. 287 à 292   |
| Honoraires des Commissaires aux comptes                         | p. 283   |



Document édité par la Direction des Relations Investisseurs d'Air France-KLM  
Adresse postale : Air France-KLM – F.I.I.R – 95737 Roissy-Charles-de-Gaulle Cedex

[www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)

Document imprimé par un imprimeur diplômé Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC.  
Illustration : Damien Gautier, Havas Paris. Création et réalisation : Agence Marc Praquin.



[WWW.AIRFRANCEKLM.COM](http://WWW.AIRFRANCEKLM.COM)

**AIRFRANCE KLM**