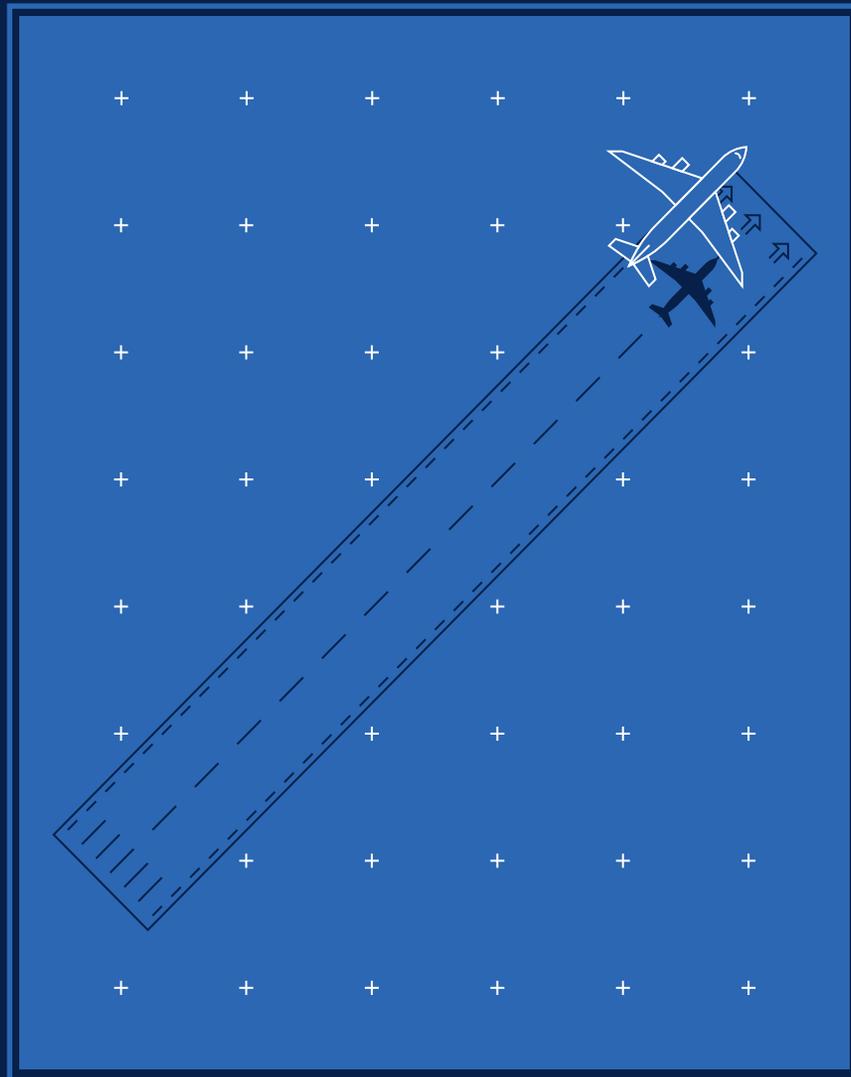


Document de référence 2015

Incluant le rapport financier annuel



AIRFRANCE KLM

Informations financières sélectionnées 2

Les faits marquants de l'exercice 2015 RFA 4

1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 7

- 1.1 Le Conseil d'administration 8
- 1.2 Le Comité exécutif groupe 33

2 ACTIVITÉS RFA 35

- 2.1 Le marché et l'environnement 36
- 2.2 La stratégie 46

Les activités

- 2.3 L'activité passage 49
- 2.4 L'activité *low-cost* (Transavia) 58
- 2.5 L'activité cargo 59
- 2.6 L'activité maintenance 62
- 2.7 L'activité *catering* 68
- 2.8 La flotte 69
- 2.9 Les faits marquants du début de l'exercice 2016 73

3 RISQUES ET GESTION DES RISQUES RFA 75

- 3.1 Système de gestion des risques 76
- 3.2 Facteurs de risques et management des risques 77
- 3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché 83
- 3.4 Rapport du Président du Conseil d'administration 87
- 3.5 Rapport des Commissaires aux comptes 97

4 DONNÉES SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES RFA 99

- 4.1 Informations sociales 100
- 4.2 Indicateurs sociaux du Groupe 114
- 4.3 Note méthodologique sur le *reporting* des indicateurs sociaux 118
- 4.4 Informations sociétales 120
- 4.5 Informations environnementales 127
- 4.6 Indicateurs environnementaux du Groupe 136
- 4.7 Note méthodologique sur le *reporting* des indicateurs environnementaux 140
- 4.8 Table de concordance des informations sociales, sociétales et environnementales 143
- 4.9 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2015 146

5 RAPPORT FINANCIER RFA 151

- 5.1 Investissements et financements 152
- 5.2 Propriétés immobilières et équipements 154
- 5.3 Commentaires sur les comptes 156
- 5.4 Indicateurs financiers 161

États financiers

- 5.5 États financiers consolidés 166
- 5.6 Notes aux états financiers consolidés 173
- 5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 253
- 5.8 Comptes sociaux 255
- 5.9 Résultats de la société au cours des cinq derniers exercices 266
- 5.10 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 267
- 5.11 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 269

6 AUTRES INFORMATIONS 271

- 6.1 Historique 272
- 6.2 Renseignements à caractère général 274
- 6.3 Renseignements relatifs au capital RFA 275
- 6.4 Renseignements sur le marché du titre 281
- 6.5 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM 285
- 6.6 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien 287
- 6.7 Information et contrôle RFA 290

GLOSSAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE 292

- Glossaire du transport aérien 292
- Glossaire financier 294
- Table de concordance du Document de Référence 296
- Informations incluses par référence 298
- Table de concordance du Rapport Financier Annuel 299

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans ce sommaire à l'aide du pictogramme RFA

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2015 AIR FRANCE-KLM

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Profil du Groupe

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

89,8

MILLIONS DE
PASSAGERS

534

AVIONS EN
EXPLOITATION

115

PAYS

1,2

MILLIONS DE
TONNES DE FRET

316

DESTINATIONS

AMF | AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS

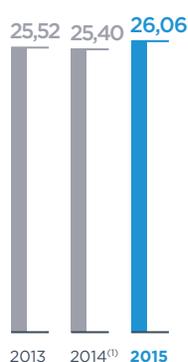
Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le mardi 12 avril 2016, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

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 2014 figurant aux pages 2 et 3 du Document de Référence 2014 ainsi que l'examen de la situation financière et des résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2013 figurant aux pages 2 et 3 du Document de Référence 2013, sont incorporés par référence dans le présent document (voir également Section 5.4 – Indicateurs financiers, page 161).

Chiffre d'affaires

(en milliards d'euros)

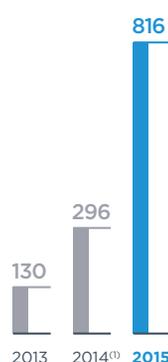


Le chiffre d'affaires de 26,06 milliards d'euros est en hausse de 4,6% et en recul de 3,2% à données comparables (à change constant hors impact de la grève de 2014).

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

Résultat d'exploitation courant

(en millions d'euros)



Le résultat d'exploitation de 816 millions d'euros, en hausse de 945 millions d'euros et de 698 millions d'euros à données comparables (à change constant hors impact de la grève de 2014).

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

Informations par secteur d'activité

| Au 31 décembre | 2015 | | 2014 | | 2013 | |
|----------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| | Chiffre d'affaires (en Mds€) | Résultat d'exploitation (en M€) | Chiffre d'affaires (en Mds€) | Résultat d'exploitation (en M€) | Chiffre d'affaires (en Mds€) | Résultat d'exploitation (en M€) |
| Passage | 20,54 | 842 | 20,02 | 289 | 20,11 | 174 |
| Cargo | 2,42 | (245) | 2,72 | (188) | 2,82 | (202) |
| Maintenance | 1,58 | 214 | 1,25 | 196 | 1,23 | 159 |
| Autres | 1,47 ⁽¹⁾ | 5 | 1,41 | (1) | 1,37 | (1) |

(1) Incluant Transavia et Catering.

« Nous sommes très heureux d'annoncer des résultats positifs et une réduction de la dette nette pour le Groupe en 2015, reflétant les efforts de l'ensemble du personnel et la fidélité de nos clients. Les mesures déployées dans le cadre de « Transform 2015 » ont porté leurs fruits et nous poursuivons la stratégie du plan « Perform 2020 » d'une croissance ciblée dans le long-courrier, la maintenance et l'activité de *low-cost* européenne, tout en restructurant les activités déficitaires et en réduisant les coûts unitaires. Malgré l'environnement favorable créé par la faiblesse des prix du carburant, nous confirmons notre ambition d'améliorer notre compétitivité dans un contexte économique et géopolitique qui demeure très incertain. »

Alexandre de Juniac
Président-directeur général

Résultat net part du groupe

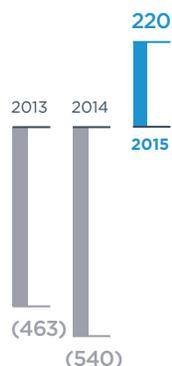
(en millions d'euros)



Le résultat net part du groupe est formé du résultat d'exploitation de 816 millions d'euros et intègre notamment des éléments non récurrents (voir ci-contre), le coût de la dette nette et de la charge d'impôts.

Résultat net retraité part du groupe

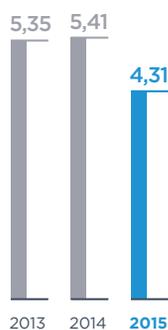
(en millions d'euros)



Après correction des éléments non récurrents (dont les plus-values de 218 millions d'euros sur la vente d'actions Amadeus et de 230 millions d'euros sur la cession de *slots* à Londres Heathrow, charges de restructuration de 159 millions d'euros et résultat de change non réalisé de -294 millions d'euros), le résultat net retraité part du groupe s'est établi à 220 millions d'euros contre -540 millions d'euros en 2014, progressant ainsi de 760 millions d'euros.

Dette nette

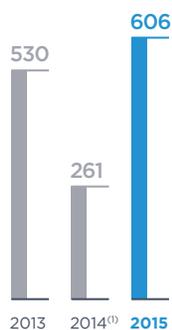
(en milliards d'euros, au 31 décembre)



La dette nette s'est élevée à 4,31 milliards d'euros au 31 décembre 2015, contre 5,4 milliards d'euros au 31 décembre 2014.

Cash-flow libre d'exploitation

(en millions d'euros)



Le *cash-flow* libre d'exploitation n'intègre pas le *cash-flow* lié aux investissements financiers, en particulier le montant de 327 millions d'euros encaissé lors de la vente d'actions Amadeus en janvier et l'émission hybride de 600 millions d'euros réalisée en avril.

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

Dette nette/EBITDA

(au 31 décembre)

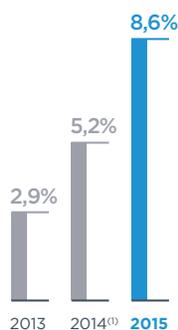


Sur douze mois glissants, le ratio dette nette/EBITDA s'élevait à 1,8x au 31 décembre 2015, comparé à 2,7x au 31 décembre 2014 retraité de la grève.

(1) Corrigé de l'impact estimé de la grève sur l'EBITDA.
Ratio publié : 3,4x.

Retour sur capitaux employés (ROCE)

(au 31 décembre)



Le retour sur capitaux employés (ROCE) a progressé de 3,4 points à 8,6% à la fin de 2015.

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

LES FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2015



Janvier

Cession d'un bloc d'actions Amadeus représentant 2,2% du capital

Le 15 janvier 2015, Air France-KLM a cédé un bloc de 9,9 millions d'actions Amadeus, représentant environ 2,2% du capital de la société. Le produit net de la cession s'élève à 327 millions d'euros. Le Groupe conserve 9 900 000 d'actions Amadeus dans le cadre de l'opération de couverture annoncée le 25 novembre 2014.

Air France : nouvelles mesures d'amélioration de la compétitivité

Lors de la réunion du 22 janvier 2015 du Comité central d'entreprise (CCE), la Direction d'Air France a présenté plusieurs actions à mettre en œuvre à court terme : revue à la baisse de la croissance de la flotte et des capacités, nouvelles initiatives pour stimuler les recettes, renforcement des actions « achats », poursuite de la modération salariale et des efforts de productivité et d'adaptation des effectifs aux besoins. Ce plan d'action a amené la Direction d'Air France à présenter, lors du CCE du 13 février 2015, deux projets de plans de départs volontaires : un plan portant sur 500 postes au sol et un plan portant sur 300 postes de personnels de cabine.

Transavia : une nouvelle image

Le 26 janvier 2015, Transavia a présenté sa nouvelle image visuelle en ligne avec son positionnement affirmé : « it's a pleasure ». Ce positionnement combiné avec le lancement du nouveau site web en février 2015 soutient le plan de développement ambitieux de la *low-cost* du Groupe tel que défini dans le plan « Perform 2020 ».

Mars

Air France-KLM renforce sa présence au Canada et en Amérique du Sud.

Pour son programme été 2015, Air France-KLM se renforce au Canada grâce à deux ouvertures de lignes : Vancouver opéré par Air France dès le 29 mars 2015 et Edmonton desservi par KLM dès le 5 mai 2015. Le Groupe renforce également sa position en Amérique du Sud grâce à l'inauguration par KLM d'une nouvelle liaison vers Bogota et Cali (Colombie) à compter du 31 mars 2015.

Avril

Émission obligataire subordonnée perpétuelle de 600 millions d'euros

Le 26 mars et le 10 avril 2015, Air France-KLM a placé avec succès une émission obligataire subordonnée perpétuelle d'un montant de 600 millions d'euros. Ces titres, de maturité perpétuelle, disposent d'une première option de remboursement en octobre 2020 au gré de l'émetteur. Ils portent un coupon annuel de 6,25% jusqu'à cette date. Conformément aux normes IFRS, ils sont comptabilisés en fonds propres.

Cette émission permet de consolider la structure financière du Groupe pendant la période de mise en œuvre du plan « Perform 2020 ». Elle contribuera ainsi à l'atteinte de l'objectif fixé sur le ratio de dette nette ajustée sur EBITDAR : autour de 2,5 en 2017.

Nouvelles lignes de crédit d'un montant cumulé de 1,675 milliard d'euros

Fin avril 2015, Air France-KLM et Air France ont signé auprès de treize banques internationales un contrat de crédit *revolving* d'un montant de 1,1 milliard d'euros, renouvelant ainsi de manière anticipée la ligne de crédit d'Air France qui expirait en avril 2016. Cette nouvelle ligne de crédit est constituée de deux tranches d'une durée respective de trois ans et cinq ans et d'un montant de 550 millions d'euros chacune.

Cette ligne a été complétée, début juillet, par une ligne similaire mise en place par KLM auprès de dix banques internationales, pour un montant de 575 millions d'euros.

Au total, Air France-KLM dispose désormais de lignes de crédit non tirées pour un montant de 1,775 milliard d'euros.

Mai

Renouvellement du mandat d'administrateur et de Président-directeur général d'Air France - KLM d'Alexandre de Juniac et renforcement de la gouvernance du Groupe

L'Assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2015 a renouvelé, pour une durée de quatre ans, le mandat d'administrateur d'Alexandre de Juniac. Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a décidé, le même jour, de renouveler le mandat de Président-directeur général d'Air France-KLM d'Alexandre de Juniac pour la durée de son mandat d'administrateur.

De plus, le Conseil a décidé d'initier un processus afin d'améliorer la gouvernance du Groupe et d'accroître l'interaction et la cohérence entre Air France-KLM, Air France et KLM. Enfin, le Conseil a exprimé son soutien total à Alexandre de Juniac et aux ambitions qu'il porte pour Air France-KLM, incluant le renforcement de la compétitivité du Groupe dans le cadre du plan « Perform 2020 » l'amélioration de la qualité de service pour les clients, l'engagement de toutes les équipes dans ces projets, et la poursuite du développement d'Air France - KLM comme acteur majeur du transport aérien mondial.

Juin

Air France, récompensée par Skytrax pour la montée en gamme de ses produits

Dans le cadre du palmarès Skytrax, en juin 2015, les passagers ont donné une note à chaque compagnie aérienne pour la qualité de l'expérience client, englobant les niveaux des produits et services au sol et à bord. Air France a remporté deux prix : celui de la meilleure restauration dans le salon de Première Classe et celui de la compagnie aérienne s'étant le plus améliorée au monde. Air France occupe le 15^e rang (+10) et KLM le 28^e rang (+4) dans le top 100 des compagnies aériennes.

Juillet

Accords de productivité signés par KLM avec ses syndicats

En juillet 2015, KLM a signé avec le syndicat de pilotes VNV un accord de productivité portant sur les trois prochaines années (janvier 2015-décembre 2017). Cet accord inclut notamment le gel des augmentations générales de salaires, des mesures permettant des gains de productivité et une hausse progressive de l'âge de départ à la retraite. Un accord de participation aux résultats d'Air France-KLM et un mécanisme d'exposition à l'action seront également mis en place. Des accords de durée plus courte sont également mis en œuvre avec les syndicats de personnel au sol et d'hôtes et stewards.

Air France-KLM poursuit sa dynamique de montée en gamme

En 2015, Air France et KLM continuent de déployer leurs nouveaux produits et services dans leur flotte. À la fin de la saison été, 20 B777 d'Air France ont été équipés des dernières cabines BEST. Après avoir rénové ses cabines World Business Class sur l'intégralité de ses B747-400, KLM équipe progressivement sa flotte de B777 de nouvelles World Business Class et Economy Class. À partir d'avril 2015, Air France déploie également un nouveau siège en cuir sur 24 A319 au départ de Paris-Charles de Gaulle. Il équipera ensuite 25 A320 dans le courant du premier semestre 2016.

Octobre

Présentation d'un plan de réduction des capacités long-courrier d'Air France

Le 5 octobre 2015, Frédéric Gagey, Président-directeur général d'Air France, a présenté devant le Comité central d'entreprise un nouveau point sur l'avancement du plan « Perform 2020 ».

Face à l'impossibilité de signer des accords permettant la mise en œuvre de mesures de productivité conduisant à un retour pérenne à la rentabilité, et constatant qu'une proportion significative de ses lignes long-courrier n'est pas rentable, Air France a été amenée à s'engager dans un plan de restructuration de son réseau long-courrier.

Frédéric Gagey a indiqué aux partenaires sociaux de l'entreprise que, si l'année 2016 sera marquée par une baisse de capacités, l'entreprise pourrait renouer avec la croissance en 2017 si un accord de productivité était trouvé dans les premiers mois de 2016.

Transfert de slots à Londres Heathrow

En octobre 2015, Air France-KLM a signé avec son partenaire Delta Air Lines un contrat de transfert de six paires de créneaux (*slots*) à Londres Heathrow. Le Groupe mettait déjà ces *slots* à la disposition de Delta depuis plusieurs années. Le programme de vol du Groupe sur Londres n'est donc pas affecté par cette opération. Cette opération a généré une entrée de trésorerie de 247 millions d'euros.

Novembre

Attaques terroristes à Paris

Les attaques terroristes du 13 novembre 2015 à Paris ont sensiblement affecté l'activité du Groupe. L'impact négatif des attaques sur le chiffre d'affaires de novembre à décembre 2015 a été estimé à 120 millions d'euros au total.

Munich : première base de Transavia hors de France et des Pays-Bas

Air France-KLM a annoncé en novembre 2015 l'ouverture par Transavia de sa première base hors de France et des Pays-Bas. À compter de mars 2016, la *low-cost* du Groupe proposera ainsi à ses clients 18 destinations au départ de l'Allemagne vers la Belgique, la Croatie, le Danemark, l'Espagne, la France, l'Italie, le Maroc, les Pays-Bas et le Portugal. Grâce à quatre B737-800 basés à Munich, Transavia assurera plus de 101 vols par semaine au départ de la capitale bavaroise pendant la saison été 2016.

La flotte de KLM s'agrandit

En novembre 2015, KLM a inauguré l'arrivée de ses premiers B787, équipés de la nouvelle World Business Class. Ils ont été progressivement déployés sur Abu Dhabi-Bahreïn, Dubaï, et Rio de Janeiro.

En 2015, le carnet de commandes de KLM a été renouvelé par la commande de 17 Embraer 175 et deux Embraer 190, ces deux derniers ont été livrés en décembre.

Décembre

Annulation de la décision de la Commission européenne imposant des amendes dans le secteur du fret aérien

Fin décembre 2015, le Tribunal de l'Union européenne a statué sur le recours déposé contre la décision de la Commission européenne du 9 novembre 2010 à l'encontre de quatorze opérateurs de fret, dont Air France, KLM et Martinair pour des pratiques considérées comme anticoncurrentielles dans le secteur du fret aérien.

Le Tribunal a décidé d'annuler dans son intégralité la décision de la Commission européenne et les amendes qui en découlent. Il appartient à la Commission de déterminer les suites qu'elle entend donner à cette décision. Ces amendes sont provisionnées en totalité depuis 2010. Au 31 décembre 2015, le montant total des provisions constituées au titre des litiges en matière de législation *anti-trust* dans les secteurs du fret aérien s'élève à 383 millions d'euros pour l'ensemble des procédures.

Renforcement du partenariat stratégique avec Jet Airways

Fin décembre 2015, Air France-KLM a annoncé un renforcement sensible de son partenariat stratégique avec la première compagnie aérienne privée d'Inde, Jet Airways, à compter du 27 mars 2016, avec l'installation à Amsterdam-Schiphol de la principale plate-forme de correspondances de Jet Airways en Europe. Cette installation est complétée par la mise en place de plusieurs accords de partage de code avec les compagnies du Groupe et avec Delta.

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

| | | |
|------------|--|-----------|
| 1.1 | Le Conseil d'administration | 8 |
| 1.1.1 | Composition du Conseil d'administration | 8 |
| 1.1.2 | Missions du Conseil d'administration | 20 |
| 1.1.3 | Organisation du Conseil d'administration | 20 |
| 1.1.4 | Fonctionnement du Conseil d'administration | 24 |
| 1.1.5 | Les Comités du Conseil d'administration | 25 |
| 1.1.6 | Les rémunérations des mandataires sociaux | 28 |
| 1.2 | Le Comité exécutif Groupe | 33 |

1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1 Composition du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2015, le Conseil d'administration comprenait quinze membres dont :

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

Par ailleurs, au 31 décembre 2015, le Conseil d'administration comprenait onze administrateurs de nationalité française et quatre administrateurs néerlandais.

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

Le Conseil d'administration comptait, au 31 décembre 2015, quatre femmes parmi les administrateurs, soit une proportion de 28,6%⁽⁵⁾, et se conformait à cette date aux recommandations AFEP-MEDEF et aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

Au cours de l'exercice 2015, 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 2015 :

| Dates | Évènements | Fonction au sein du Conseil |
|-----------------|---|--|
| 15 mai 2015 | Nomination de Solenne Lepage par arrêté ministériel | Administrateur représentant l'État |
| 21 mai 2015 | Renouvellement du mandat d'Alexandre de Juniac par l'Assemblée générale | Président du Conseil d'administration |
| 21 mai 2015 | Nomination de Patrick Vieu par l'Assemblée générale sur proposition de l'État | Administrateur nommé sur proposition de l'État |
| 21 mai 2015 | Nomination de Jean-Dominique Comolli par l'Assemblée générale sur proposition de l'État | Administrateur nommé sur proposition de l'État |
| 21 mai 2015 | Fin du mandat de Régine Bréhier | Administrateur représentant l'État |
| 5 novembre 2015 | Nomination d'Antoine Santero par le Comité de Groupe Français | Administrateur représentant les salariés |

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

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

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

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

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

Administrateurs nommés par l'Assemblée générale



Alexandre de Juniac

Président-directeur général

Expertise et expérience professionnelle

Né le 10 novembre 1962, Alexandre de Juniac est diplômé de l'École Polytechnique de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

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

Il est nommé Président-directeur général de Société Air France le 16 novembre 2011, puis devient **Président-directeur général d'Air France-KLM⁽¹⁾ le 1^{er} juillet 2013.**

Date de première nomination en qualité d'administrateur :

11 janvier 2012

Date d'échéance du mandat :

Assemblée générale 2019

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

Société française

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

Autres

- Membre du *Board of Governors* de IATA (Association Internationale du Transport Aérien) (Canada) ;
- Président du Club des Juristes.

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Président-directeur général et administrateur de Société Air France jusqu'au 30 juin 2013 ;
- Directeur de cabinet de Christine Lagarde, ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, de 2009 à 2011.

(1) Société cotée.



Peter Hartman

Vice-Président du Conseil d'administration

Expertise et expérience professionnelle

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

En 1973, il rejoint la Direction Engineering & Maintenance de KLM où il occupera diverses fonctions parmi lesquelles Directeur du Service Clientèle, Directeur du Personnel et de l'Organisation, Directeur du Département Engineering & Maintenance. Il devient Directeur général adjoint de KLM en 1997, puis Vice-Président du Directoire et Président du Directoire de KLM de 2007 à juin 2013. Il est, depuis le 1^{er} juillet 2013, Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM⁽¹⁾.

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 depuis le 15 avril 2015 ;
- Membre du Conseil d'administration de Constellium ;
- Membre du Conseil de surveillance de Royal Ten Cate NV⁽¹⁾ (Pays-Bas) ;
- Président du Conseil de surveillance de Fokker Technologies Group BV (Pays-Bas) ;
- Président du Conseil de surveillance de Texel Airport NV (Pays-Bas).

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) ;
- Président du Conseil pour la Recherche Aéronautique en Europe.

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

Sociétés étrangères

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

Autres

- Membre du Conseil d'administration de l'École de Management de Rotterdam (Pays-Bas) jusqu'en octobre 2011.

(1) Société cotée.



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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2017

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

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

Maryse Aulagnon

Administrateur indépendant

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 Directeur des Affaires internationales. Elle rejoint ensuite Euris en qualité de Directeur général à sa création en 1987.

Elle est Président-directeur général du groupe Affine SA⁽¹⁾ (immobilier d'entreprise) qu'elle a fondé en 1990.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Au sein du groupe Affine : Présidente de Mab-Finances SAS, 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 ;
- Administrateur de Veolia Environnement⁽¹⁾ ;
- Membre du Conseil de surveillance du groupe BPCE (Banques Populaires Caisses d'Épargne).

Sociétés étrangères

- Au sein du groupe Affine : Présidente de Banimmo⁽¹⁾ (Belgique) et Administrateur de Holdaffine BV (Pays-Bas).

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

Sociétés françaises

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

Autre

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



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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2017

Nombre d'actions détenues dans la société :
230 actions

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

Isabelle Bouillot

Administrateur indépendant

Membre du Comité de rémunération

Expertise et expérience professionnelle

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

Après avoir occupé différents postes dans les administrations publiques françaises, notamment comme Conseillère Économique du Président de la République de 1989 à 1991 et Directrice du Budget au ministère de l'Économie et des Finances de 1991 à 1995, elle est de 1995 à 2000 Directeur général adjoint en charge des activités financières et bancaires à la Caisse des Dépôts et Consignations, puis 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

- Administrateur de Saint Gobain⁽¹⁾ ;
- Gérante majoritaire d'IB Finance.

Sociétés étrangères

- Présidente de CELPartners Ltd (Hong Kong) ;
- Administrateur de Yafei Dendistry Limited⁽²⁾ ;
- Administrateur de Crystal orange Hotel Holdings Limited⁽²⁾ ;
- Administrateur de JD Holding Inc⁽²⁾.

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

Sociétés étrangères

- Administrateur d'Umicore (Belgique) jusqu'en mai 2015 ;
- Administrateur de Dexia⁽¹⁾ (Belgique) jusqu'en mai 2012.

(1) Société cotée.

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



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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2019

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

Jean-Dominique Comolli

Administrateur nommé 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 Maignon auprès de Pierre Mauroy. Il occupe différents postes au sein du ministère du Budget avant d'être nommé Directeur général des Douanes en 1989. De 1993 à 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.

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

Sociétés françaises et établissements publics

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



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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2016

Nombre d'actions détenues dans la société :
523 actions

Adresse professionnelle :
Fondation Sanofi-Espoir,
262 boulevard Saint Germain,
75007 Paris

Jean-François Dehecq

Administrateur indépendant

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 1^{er} janvier 1940, Jean François Dehecq est diplômé de l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers. Après avoir débuté sa carrière en tant que professeur de mathématiques, il occupe à partir de 1965 différents postes au sein de la Société Nationale des Pétroles d'Aquitaine (SNPA, ex Elf Aquitaine). Il devient Directeur général de Sanofi en 1973, puis Vice-Président-directeur général en 1982 avant d'en prendre la direction en 1988. De 2007 à 2010, il est Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis. **Depuis juillet 2010, il est Vice-Président du Conseil National de l'Industrie.**

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

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

Autre

- Président d'Honneur de Sanofi⁽¹⁾.

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

Sociétés françaises

- Président de la Fondation Sanofi Espoir jusqu'au 2 octobre 2015 ;

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

Autre

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

(1) Société cotée.

(2) Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 25 janvier 1995 (cf. justification page 23).



Jaap de Hoop Scheffer

Administrateur indépendant

Membre du Comité de rémunération

Expertise et expérience professionnelle

Né le 3 avril 1948, Jaap de Hoop Scheffer, de nationalité néerlandaise, est diplômé en droit de l'Université de Leyde. Il entreprend une carrière de diplomate en 1976 et devient Secrétaire particulier du ministre des Affaires étrangères (1980-1986). Il devient ensuite membre du Parlement néerlandais (1986-2002), leader du Parti Appel Démocrate Chrétien (CDA) (1997-2001), ministre des Affaires étrangères des Pays-Bas (2002-2003) et Secrétaire Général de l'OTAN (2004-2009). **Depuis 2012, il enseigne les relations internationales et les pratiques diplomatiques à la faculté de Gouvernance et d'Affaires Internationales de l'Université de Leyde (Pays-Bas).**

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

- Membre du Conseil consultatif international de Royal Ten Cate NV (Pays-Bas).

Autres

- Président du Conseil de surveillance du Rijksmuseum (Pays-Bas) ;
- Fiduciaire au sein du groupe « Friends of Europe » basé à Bruxelles ;
- Vice-Président du Conseil de la Coopération franco-néerlandaise ;
- Co-Président de *Security & Defence Agenda* (Bruxelles) ;

- Membre du Conseil Européen des Relations Étrangères (Londres) ;
- 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

N/A

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 :
1025 actions

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



Cornelis J.A. van Lede

Administrateur indépendant

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 21 novembre 1942, Cornelis J.A. van Lede, de nationalité néerlandaise, est diplômé en droit à l'Université de Leyde et titulaire d'un MBA de l'INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires). Il travaille successivement pour Shell (1967-1969) et McKinsey (1969-1976) avant de devenir Président-directeur général de Koninklijke Nederhorst Bouw BV de 1977 à 1982. Il a été Président de Dutch Industry Federation de 1984 à 1991 et Président du Directoire d'Akzo Nobel NV de 1994 à 2003. Il a été Président du Conseil de surveillance de Heineken⁽¹⁾ de 2004 à avril 2013. **Il est aujourd'hui administrateur de sociétés.**

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance de Royal Philips (Pays-Bas) ;
- Senior Advisor auprès de JPMorgan.

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

Société française

- Administrateur d'Air Liquide⁽¹⁾ jusqu'au 6 mai 2015.

Sociétés étrangères

- Président du Conseil de surveillance de Royal Imtech (Pays-Bas) jusqu'au 12 mai 2015 ;
- Président du Conseil de surveillance de Heineken⁽¹⁾ (Pays-Bas) jusqu'en avril 2013 ;
- Administrateur de DE Master Blenders⁽¹⁾⁽²⁾ (Pays-Bas) jusqu'en février 2013 ;
- Administrateur de Sara Lee Corporation (États-Unis) jusqu'en juin 2012⁽²⁾.

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
15 septembre 2004⁽³⁾

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2016

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

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

(1) Société cotée.

(2) La Société Sara Lee Corporation a été dissoute le 28 juin 2012 à la suite d'une scission en deux sociétés distinctes, l'une d'elles étant DE Master Blenders.

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



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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2018

Nombre d'actions détenues dans la société :
300 actions

Adresse professionnelle :
Nocibé, 2 rue de Tieléni,
59493 Villeneuve d'Ascq

Isabelle Parize

Administrateur indépendant

Membre du Comité de rémunération

Expertise et expérience professionnelle

Née le 16 juin 1957, Isabelle Parize est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris. Après avoir occupé différents postes entre 1980 et 1993 au sein de la société Procter & Gamble, notamment celui de Directrice Marketing Hygiène et Beauté, elle intègre le Groupe Henkel en 1994. Elle est alors Directrice générale de Schwarzkopf – Henkel France de 1994 à 1998, puis Senior Vice-Président de la région Europe, Moyen-Orient et Afrique et du Marketing stratégique (basée en Allemagne) de 1998 à 2001. Elle devient Présidente de Canal + Distribution et Présidente-directrice générale de CanalSatellite en 2001. Elle est ensuite Présidente de la division parfums du Groupe Quest International (2005-2007) et Directrice générale puis Vice-Présidente de la société Betclac (2007-2011). **Isabelle Parize est Présidente du Directoire de Nocibé depuis 2011.**

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Au sein du groupe Nocibé/Douglas : Président et Président du Directoire de AI Perfume France, Directeur général et Président du Directoire de Parfumerie Douglas France, Président-directeur général de Douglas Expansion et Président de Douglas Passion Beauté Achats DPB-Achats.

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance de Beiersdorf AG (Allemagne) ;
- Au sein du groupe Nocibé/Douglas : Directrice Générale de Parfumeria Douglas Portugal SA (Portugal), Directrice Générale de Parfumerie

Douglas GmbH et Douglas Cosmetics GmbH (Allemagne), Administrateur délégué de Douglas Monaco (Monaco), membre du Directoire de Douglas Spain SA et Parfumerie Iberia Holding SL (Espagne).

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

Sociétés françaises

- Administrateur de Sofipost SA jusqu'en avril 2014 ;
- Vice-Présidente de Betclac Everest jusqu'en 2011.

Autre

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



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 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



Leo M. van Wijk

Administrateur

Président du Comité de rémunération

Expertise et expérience professionnelle

Né le 18 octobre 1946, Leo van Wijk, de nationalité néerlandaise, est titulaire d'un Master en sciences économiques. Il débute sa carrière à KLM Dutch Airlines en 1971. Après avoir occupé différents postes à la Division Cargo, il est nommé Directeur général adjoint Marketing de KLM en 1984 et devient Directeur général délégué Corporate Development en 1989. Il rejoint le Comité exécutif de KLM en 1991 et devient Président du Directoire de KLM en 1997 jusqu'en 2007. Le 17 octobre 2011, il est nommé Directeur général délégué d'Air France-KLM, fonction qu'il occupera jusqu'au 30 juin 2013. Il a été Président du Conseil de gouvernance de SkyTeam de 2007 à 2015. Il est aujourd'hui administrateur de sociétés.

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2016

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

- Vice-Président du Conseil de surveillance d'AFC Ajax NV ⁽¹⁾ (Pays-Bas).

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

Société française

- Directeur général délégué et Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM ⁽¹⁾ jusqu'en juin 2013.

Sociétés étrangères

- Président du Conseil de gouvernance de SkyTeam jusqu'au 18 novembre 2015 ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Aegon NV ⁽¹⁾ (Pays-Bas) jusqu'au 20 mai 2015 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Randstad Holding NV ⁽¹⁾ (Pays-Bas) jusqu'en avril 2014.

(1) Société cotée.

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

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

Administrateur représentant l'État

Membre du Comité d'audit

Expertise et expérience professionnelle

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

Après avoir débuté sa carrière en 2002 au sein du ministère de l'Économie et des Finances en qualité d'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 depuis octobre 2012, elle est Directrice des Participations Transports à l'APE.

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

Date d'échéance du mandat :
Mai 2019

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur de SNCF Mobilités (ex SNCF) ;
- Administrateur d'Aéroports de Paris⁽¹⁾ ;
- Administrateur de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP).

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur de Réseau Ferré de France (devenu SNCF Réseau) jusqu'en juillet 2015 ;
- Administrateur de France Télévisions jusqu'en septembre 2013 ;

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

(1) Société cotée.

Administrateurs représentant les salariés actionnaires

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

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

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



Louis Jobard

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

Expertise et expérience professionnelle

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

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2018

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

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

Autres mandats et fonctions en cours

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

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

N/A



Christian Magne

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 20 août 1952, Christian Magne est entré à Air France en 1974 et a occupé divers emplois liés à la gestion des équipages, l'élaboration des rotations et plannings, l'établissement de budgets et le contrôle de gestion, l'élaboration de prix de revient ainsi que le suivi de méthodes et applications informatiques. Il a par ailleurs exercé de nombreuses activités liées à la défense des intérêts des salariés d'Air France. **Il est aujourd'hui cadre.**

Autres mandats et fonctions en cours

- Membre titulaire (élu) du Conseil de surveillance du FCPE d'actionariat salarié Aeropelican ;
- Membre suppléant (élu) du Conseil de surveillance du FCPE d'actionariat salarié Concorde ;
- Membre (élu) du Conseil de surveillance des trois fonds dédiés d'épargne diversifiée (membre titulaire des fonds Horizon Épargne Mixte et Horizon Épargne Taux et membre suppléant du fonds Horizon Épargne Actions).

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

N/A

Date de première nomination en qualité d'administrateur :
15 septembre 2004 ⁽¹⁾

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2018

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

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

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

Administrateur représentant les salariés

L'article 17-3 a été introduit dans les statuts par la 26^e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 21 mai 2015 afin de déterminer les modalités de nomination d'administrateurs représentant les salariés conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce. Le nombre d'administrateurs d'Air France-KLM mentionnés aux articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce était égal à douze au cours de l'exercice 2015 : un administrateur représentant les salariés a été nommé par le Comité de Groupe Français le 5 novembre 2015 au sein du Conseil d'administration pour une durée de deux ans.



Antoine Santero

Administrateur représentant les salariés

Expertise et expérience professionnelle

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

Autres mandats et fonctions en cours

- Membre du Conseil d'administration de la Caisse de Retraite du personnel navigant de l'Aviation Civile ;
- Membre du Conseil du personnel navigant professionnel de l'Aéronautique Civile au sein de la DGAC.

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

N/A

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

Administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2015



Régine Bréhier

Administrateur représentant l'État

Expertise et expérience professionnelle

Née le 10 décembre 1960, Régine Bréhier est diplômée de l'École Polytechnique, de l'Université de Berkeley et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées. Elle effectue la majeure partie de sa carrière au sein du ministère de l'Équipement, en services déconcentrés et en administration centrale, à la tête de différentes directions dans le domaine des transports ou des infrastructures. Elle devient en 2006 Directrice de la Recherche et de l'Animation Scientifique et Technique, puis de 2008 à 2012, Directrice de la Recherche et de l'Innovation. Depuis avril 2012, elle occupe les fonctions de **Directrice des Affaires maritimes au ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie.**

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur suppléant de l'École Nationale Supérieure Maritime.

Autres

- Administrateur de l'Agence Européenne pour la Sécurité Maritime (AESM) (Portugal).

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur du Musée de la Marine jusqu'au 25 juin 2015 ;
- Administrateur de la Société Nationale Maritime Corse Méditerranée (SNCM) jusqu'au 7 mai 2015 ;
- Administrateur suppléant de Météo France jusqu'au 29 juillet 2013 ;
- Administrateur de Service Hydrographique et Océanographique de la Marine (SHOM) jusqu'au 26 juin 2013 ;
- Administrateur d'Aéroports de Paris⁽¹⁾ jusqu'au 26 avril 2013 ;
- Administrateur de plusieurs établissements publics dans le cadre de ses fonctions de Directrice de la Recherche et de l'Innovation entre 2008 et 2012.

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

Date de fin de mandat :
21 mai 2015

Adresse professionnelle :
Direction des Affaires
Maritimes - ministère de
l'Écologie, du Développement
Durable et de l'Énergie -
Arche Sud -92055 La
Défense Cedex

(1) Société cotée.

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2015

| Administrateur (âge au 31 décembre 2015) | Fonctions au sein du Conseil d'administration | Date d'entrée au Conseil d'Air France - KLM | Date d'échéance du mandat | Principale fonction actuelle |
|---|---|---|---------------------------------|--|
| Alexandre de Juniac (53 ans) | Président-directeur général d'Air France-KLM | 11/01/2012 | AG 2019 | Président-directeur général d'Air France-KLM |
| Peter Hartman (66 ans) | Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM | 08/07/2010 | AG 2017 | Vice-Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM |
| Maryse Aulagnon (66 ans) | Administrateur indépendant Présidente du Comité d'audit | 08/07/2010 | AG 2017 | Président-directeur général d'Affine |
| Isabelle Bouillot (66 ans) | Administrateur indépendant Membre du Comité de rémunération | 16/05/2013 | AG 2017 | Présidente de China Equity Links |
| Jean-Dominique Comolli (67 ans) | Administrateur nommé sur proposition de l'État Membre des Comités de nomination et de gouvernance et de rémunération | 14/12/2010 | AG 2019 | Administrateur civil honoraire |
| Jean-François Dehecq (75 ans) | Administrateur indépendant Président du Comité de nomination et de gouvernance et membre du Comité d'audit | 15/09/2004 | AG 2016 | Vice-Président du Conseil National de l'Industrie |
| Jaap de Hoop Scheffer (67 ans) | Administrateur indépendant Membre du Comité de rémunération | 07/07/2011 | AG 2019 | Professeur à l'Université de Leyde (Pays-Bas) |
| Louis Jobard (56 ans) | Administrateur représentant les salariés actionnaires Membre du Comité d'audit | 20/05/2014 | AG 2018 | Commandant de Bord B777 |
| Cornelis J.A. van Lede (73 ans) | Administrateur indépendant Membre des Comités d'audit et de nomination et de gouvernance | 15/09/2004 | AG 2016 | Administrateur de sociétés |
| Solenne Lepage (43 ans) | Administrateur représentant l'État Membre du Comité d'audit | 21/03/2013 | Mai 2019 | Directrice des Participations Transports à l'Agence des Participations de l'État |
| Christian Magne (63 ans) | Administrateur représentant les salariés actionnaires Membre des Comités d'audit et de rémunération | 15/09/2004 | AG 2018 | Cadre Air France |
| Isabelle Parize (58 ans) | Administrateur indépendant Membre du Comité de rémunération | 27/03/2014 | AG 2018 | Présidente du Directoire de Nocibé |
| Antoine Santero (52 ans) | Administrateur représentant les salariés | 05/11/2015 | AG 2017 | Chef de cabine long-courrier Air France |
| Patrick Vieu (51 ans) | Administrateur nommé sur proposition de l'État | 21/05/2015 | AG 2019 | Conseiller du Vice-Président du Conseil général de l'environnement et du développement durable |
| Leo M. van Wijk (69 ans) | Administrateur Président du Comité de rémunération | 15/09/2004 | AG 2016 | Administrateur de sociétés |

1.1.2 Missions du Conseil d'administration

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

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

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

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

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

1.1.3 Organisation du Conseil d'administration

Cumul des fonctions de Président et de Directeur général

Sur proposition de son Comité de nomination, le Conseil d'administration a désigné M. Alexandre de Juniac en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM à compter du 1^{er} juillet 2013, et a désigné M. Peter Hartman en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration à compter de cette même date.

Conformément à la décision du Conseil d'administration prise sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, Alexandre de Juniac a été renouvelé dans ses fonctions de Président-directeur général suite au renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale du 21 mai 2015.

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

Le Président-directeur général est nommé par le Conseil d'administration ; il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société à l'exception des limitations résultant des dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration qui énoncent que le Président-directeur général doit obtenir son approbation préalable pour effectuer les opérations d'un montant égal ou supérieur à 150 millions d'euros visées aux points (i), (ii) et (iii) du *paragraphe 1.1.2* ci-avant.

Règlement intérieur du Conseil d'administration

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

Le règlement intérieur est régulièrement mis à jour : sa dernière mise à jour date du 23 juillet 2015 et avait notamment pour objectif de permettre l'instauration d'une meilleure gouvernance au sein du groupe Air France-KLM.

Les principales modifications apportées sont les suivantes :

- précisions sur les missions et attributions du Conseil d'administration, notamment sur la portée du seuil de compétence du Conseil d'administration (150 millions d'euros), la nature des décisions soumises à l'approbation du Conseil et des mêmes décisions prises par les organes de gouvernance des principales filiales ; compétence sur la nomination et la rémunération du Président-directeur général ou des mandataires sociaux des filiales principales ;

- mise à jour de la composition et des règles de fonctionnement du Comité d'audit ;
- mise à jour de la dénomination, de la composition et des attributions du Comité de nomination et de gouvernance ;
- mise à jour de la composition et des attributions du Comité des rémunérations.

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

Mandats des administrateurs

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

Indépendance des administrateurs

Au cours de l'exercice 2015, au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, six administrateurs (Maryse Aulagnon, Isabelle Bouillot, Jean-François Dehecq, Jaap de Hoop Scheffer, Cornelis van Lede et Isabelle Parize) peuvent être considérés comme indépendants dans la mesure où :

- aucun de ces six administrateurs n'entretient directement ou indirectement de relation avec la Société, son Groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (indépendamment du fait que la candidature de certains d'entre eux ait été proposée à l'Assemblée générale soit par KLM soit par le gouvernement néerlandais⁽³⁾ en application des accords conclus en octobre 2003) ;
- les éventuelles relations d'affaires (relations fournisseur/clients) existant entre le Groupe et chacun de ces six administrateurs (ou les entreprises auxquelles ils sont associés) présentent un caractère non significatif au regard du chiffre d'affaires de l'une et de l'autre des sociétés concernées compte tenu notamment de la nature de l'activité principale d'Air France-KLM (transport aérien mondial de passagers et de fret) ;
- l'ancienneté du mandat de M. Dehecq s'apprécie à compter de l'année 2004, lorsqu'Air France-KLM a modifié son objet social pour devenir société holding du Groupe⁽⁴⁾.

(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'Etat ou nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'Etat (articles 5 al. 5 et 6 VI de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014).

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

(4) Ce point fait l'objet d'une explication détaillée en page 23 conformément au principe « comply or explain ».

| Critères à apprécier en conformité au paragraphe 9.4 du Code AFEP-MEDEF | Maryse AULAGNON | Isabelle BOUILLOT | Jean-François DEHECQ | Jaap DE HOOP SCHEFFER | Cornelis J.A. VAN LEDE | Isabelle PARIZE |
|--|-----------------|-------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------|
| Ne pas avoir occupé de fonctions salariales ou de dirigeant mandataire social au cours des 5 dernières années dans Air France-KLM ou l'une de ses filiales. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle Air France-KLM détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié ou un mandataire social de Air France-KLM détient ou a détenu un mandat d'administrateur dans les 5 dernières années. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Ne pas avoir été auditeur de Air France-KLM au cours des 5 années précédentes. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Ne pas être administrateur de Air France-KLM depuis plus de 12 ans. | ✓ | ✓ | NON ⁽¹⁾ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Ne pas être administrateur représentant d'un actionnaire important de Air France-KLM. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Ne pas recevoir ou avoir reçu une rémunération supplémentaire importante de Air France-KLM en dehors des jetons de présence, en ce compris la participation à toute formule d'options sur actions ou toute autre formule de rémunération liée à la performance. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

(1) Cf. explications page 23.

Les autres administrateurs sont soit des représentants de l'État (Solenne Lepage) ou des administrateurs dont la candidature a été proposée par l'État (Jean-Dominique Comolli et Patrick Vieu), soit des représentants des salariés actionnaires (Christian Magne et Louis Jobard), soit des représentants des salariés (Antoine Santero), soit des dirigeants ou anciens dirigeants d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM (Alexandre de Juniac, Peter Hartman et Leo van Wijk) 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 (§9.2 et 15 du Code AFEP-MEDEF), la part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2015 est de :

- 50% au sein du Conseil d'administration ;
- 75% au sein du Comité d'audit (dont la Présidence est assurée par un administrateur indépendant) ;

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

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

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

Le Conseil d'administration fonctionne selon les principes du gouvernement d'entreprise en vigueur en France tels que présentés dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF mis à jour en novembre 2015 et disponible sur le site de l'AFEP (www.afep.com) et du MEDEF (www.medef.com). Le tableau ci-après fait apparaître les dispositions du Code AFEP-MEDEF qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été :

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées

Justifications

Critère selon lequel un administrateur n'est pas considéré comme indépendant s'il exerce son mandat depuis plus de 12 ans

« Les critères que doivent examiner le Comité et le Conseil afin de qualifier un administrateur d'indépendant et de prévenir les risques de conflit d'intérêts entre l'administrateur et la direction, la société ou son groupe, sont les suivants : [...] Ne pas être administrateur depuis plus de douze ans » (§ 9.4 du Code AFEP-MEDEF)

L'offre publique d'échange lancée avec succès par Air France sur les actions de KLM a conduit, le 5 mai 2004, à la prise de contrôle de KLM et à la privatisation d'Air France. Du fait de cette privatisation, et en application de la loi du 9 avril 2003, les actionnaires ont été convoqués en Assemblée le 24 juin 2004 à l'effet de renouveler la Composition du Conseil d'administration. Ont alors été nommés en qualité d'administrateurs certains administrateurs déjà en fonction avant le 24 juin 2004, leur mandat s'exerçant néanmoins dans un contexte radicalement différent.

En effet, aux termes de l'opération d'apport intervenue en date du 15 septembre 2004, les actifs, passifs, activités et personnels de la société – et notamment la branche complète d'activité de services de transports aériens – ont été apportés à l'actuelle Société Air France. Celle-ci s'est donc substituée à Air France-KLM dans tous les biens, droits et obligations de cette dernière dont l'objet social a alors été modifié afin de refléter son nouveau rôle de société holding. Ces opérations ont conduit à la constitution du groupe bi-national Air France-KLM au périmètre élargi, composé d'une société holding, sans activité opérationnelle (Air France-KLM) et de deux filiales opérationnelles (Air France et KLM).

Compte tenu de ce qui précède, et eu égard aux changements profonds intervenus cette année-là dans la gouvernance et l'organisation juridique de ces sociétés ainsi que dans la répartition de leurs activités, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a jugé pertinent d'apprécier l'ancienneté de M. Dehecq à compter de 2004.

Le mandat de M. Dehecq prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2016.

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

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

- mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations » (§ 10.2 du Code AFEP-MEDEF).

L'évaluation annuelle porte sur le fonctionnement collégial du Conseil d'administration et de ses Comités et ne dresse pas un bilan individualisé pour chacun des administrateurs. À l'occasion de l'évaluation réalisée début 2015, les administrateurs ont exprimé une appréciation positive sur le fonctionnement collégial du Conseil d'administration et de ses Comités, laquelle ne peut résulter que de contributions individuelles satisfaisantes et d'une assiduité élevée (cf. taux de participation mentionnés aux Sections 1.1.5 et 1.1.6). La question de la compétence et de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil et de ses Comités est notamment abordée à l'occasion du renouvellement du mandat des administrateurs.

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

« Il est recommandé que les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes. Le règlement intérieur du Conseil d'administration devrait prévoir une réunion par an de cette nature, au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du président, du Directeur général, du ou des directeurs généraux délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management » (§ 10.4 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.

Présidence du Comité de rémunération

« Le Comité en charge des rémunérations (...) doit être présidé par un administrateur indépendant » (§ 18.1 du Code AFEP-MEDEF)

À l'occasion de la modification de la composition du Comité de rémunération intervenue le 16 mai 2013, le Conseil d'administration a décidé d'en confier la présidence à M. van Wijk en raison de sa grande connaissance du groupe, de l'autorité morale dont il jouit tant chez Air France que chez KLM et des spécificités des systèmes de rémunération en France et aux Pays-Bas.

Cette désignation se justifie particulièrement pour accompagner la phase d'intégration du Groupe, initiée le 1^{er} juillet 2013, avec pour objectif d'inscrire dans la durée la poursuite du redressement économique et financier du Groupe et un nouveau mode de fonctionnement, plus intégré.

Déontologie boursière et éthique

Le Code de déontologie adopté par le Conseil d'administration le 25 mars 2004, tel que modifié le 1^{er} mars 2015, rappelle notamment que les mandataires sociaux, dirigeants de la société, personnes ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci et certains collaborateurs en position sensible sont tenus de s'abstenir d'effectuer des opérations sur les titres de la société, pendant un délai de trente jours calendaires minimum avant la publication des comptes annuels, semestriels et trimestriels complets ainsi que le jour de cette publication. Il comporte un rappel détaillé des obligations (notamment afférentes à la détention d'informations privilégiées) qui s'imposent aux administrateurs conformément aux lois et règlements applicables en la matière.

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

Situation de conflit d'intérêts

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

Il n'existe pas, à la connaissance de la société, de lien de parenté entre les membres du Conseil d'administration ni de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la société et leurs intérêts privés ou autres devoirs. Il est précisé toutefois qu'au 31 décembre 2015, l'État français détient 17,6% du capital d'Air France-KLM et 50,6% du capital d'Aéroports de Paris. En outre, la SNCF, entreprise publique, est le principal concurrent d'Air France sur le réseau domestique. À l'exception des accords conclus en octobre 2003 entre Air France et KLM et le gouvernement néerlandais, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autre, en vertu duquel un membre du Conseil d'administration a été sélectionné.

Au 31 décembre 2015, il n'existe pas de contrat de service liant un membre du Conseil d'administration à Air France-KLM ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme du contrat.

Les administrateurs n'ont pas accepté de restrictions concernant la cession de leurs participations dans le capital d'Air France-KLM à l'exception des règles relatives à la prévention des délits d'initiés et de l'obligation statutaire d'être propriétaires d'au moins dix actions de la société pendant la durée de leur mandat⁽¹⁾.

1.1.4 Fonctionnement du Conseil d'administration

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

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

Activité du Conseil au cours de l'exercice 2015

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration s'est réuni à onze reprises (contre douze en 2014), dont une réunion extraordinaire. La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de plus de quatre heures. Le taux moyen de présence des administrateurs a été de 93% (90% en 2014).

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

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

- comptes intermédiaires et annuels ;
- point régulier sur l'activité et la situation économique du Groupe ;
- budget y compris le plan d'investissement ;
- plan de financement ;
- suivi du plan stratégique et de compétitivité « Perform 2020 » ;
- développement de l'activité *low-cost* – Transavia ;
- stratégie d'alliances ;
- activité maintenance ;
- point sur les événements survenus lors du CCE du 5 octobre 2015 ;
- point sur la sécurité aérienne ;
- point sur la sûreté (après les attentats du 13 novembre 2015) ;
- gouvernance du Groupe, nomination et rémunération des principaux dirigeants.

Le Conseil d'administration a tenu en juin 2015 sa réunion annuelle dédiée à la stratégie du Groupe, sous la forme d'un séminaire sur deux journées.

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

(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).

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 de formation externe conçu par un organisme professionnel et ont pour objet de mieux appréhender le fonctionnement du Conseil d'administration et leur rôle en tant qu'administrateur. Des modules comptables et financiers leur sont également proposés pour leur permettre d'améliorer leurs connaissances en matière financière. Conformément à la réglementation applicable, le Conseil d'administration du 9 décembre 2015 a arrêté le programme de formation proposé à l'administrateur représentant les salariés.

Évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités

Le Conseil procède au moins une fois par an à une évaluation de son fonctionnement et de son organisation, conformément à l'article 10 du Code AFEP-MEDEF et à l'article 2 du règlement intérieur du Conseil. Cette évaluation est pilotée par le Comité de nomination et de gouvernance. Il est en outre fait appel, tous les trois ans, à un consultant extérieur.

Au cours de l'exercice 2015, le Conseil d'administration a fait procéder à une évaluation de son fonctionnement et de celui de ses Comités par un cabinet indépendant.

Plusieurs thèmes ont été abordés lors de cette évaluation :

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

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

Cette évaluation a souligné une amélioration du fonctionnement du Conseil grâce notamment à un Conseil plus tourné vers l'action, une participation plus forte des administrateurs au débat, une réflexion stratégique relancée grâce au séminaire stratégique.

Certaines améliorations supplémentaires ont été suggérées, s'agissant notamment de la mise en œuvre de la simplification de la gouvernance du Groupe. Des pistes d'amélioration du mode de présentation des dossiers, de la conduite et de la conclusion des débats ainsi que du suivi des décisions prises par le Conseil d'administration ont également été évoquées.

Des suggestions d'évolutions dans la Composition du Conseil d'administration ont par ailleurs été faites, en particulier pour renforcer la part d'indépendants et de dirigeants de sociétés en

activité, féminiser la représentation hollandaise et la représentation des actionnaires salariés, internationaliser davantage le Conseil, étudier une possible représentation des salariés néerlandais au Conseil, envisager le renouvellement de la compétence aéronautique ou encore introduire une compétence digitale.

Conventions et engagements réglementés

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

Le Conseil d'administration n'a pas autorisé la conclusion de conventions ou engagements réglementés au cours de l'exercice 2015. Par ailleurs, il n'y a pas de conventions réglementées anciennes dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2015.

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 2015, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires d'Air France-KLM disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% (État français) et d'autre part, une société dont plus de la moitié du capital est détenu, directement ou indirectement, par Air France-KLM.

1.1.5 Les Comités du Conseil d'administration

Le Comité d'audit

Composition

Au 31 décembre 2015, le Comité d'audit est composé des six membres suivants : Maryse Aulagnon (Présidente du Comité), Jean-François Dehecq, Solenne Lepage, Cornelis van Lede, Christian Magne et Louis Jobard.

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

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

Les Commissaires aux comptes ont été présents à toutes les réunions du Comité d'audit tenues au cours de l'exercice. À la demande de sa Présidente et conformément à l'article 16.3 du Code AFEP-MEDEF, ils ont pu s'entretenir avec les membres du Comité hors la présence des responsables du Groupe à l'occasion de l'examen des comptes annuels.

Missions

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

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

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

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

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

Activité

Au cours de l'exercice 2015, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois (comme en 2014) avec un taux de présence de ses membres de 93% (87% en 2014). La durée des séances a été en moyenne de près de quatre heures. Les questions suivantes ont notamment été examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2015 :

– 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 2015 les engagements de retraite dans leur globalité, la valorisation des provisions maintenance, les impôts différés actifs ou encore les instruments dérivés pétrole.

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

– Commissaires aux comptes

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

Le Comité d'audit a recommandé au Conseil d'administration de proposer le renouvellement des mandats de Deloitte & Associés et de BEAS à l'Assemblée générale du 19 mai 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 2015 :

- suivi de la trésorerie et stratégie de financement ;
- engagements de retraite et autres éléments susceptibles d'avoir un impact sur le bilan et évolution de la situation financière des fonds de pension de KLM ;
- politique de couverture des risques liés au prix du carburant ;
- revue des principaux litiges, des risques fiscaux et des risques financiers ;
- actualité normative IFRS ;
- revue des systèmes de contrôle de gestion ;
- principales estimations et options comptables et revue des tests de valeur ;
- organisation de la fonction finance.

Le Comité de rémunération

Composition

Au 31 décembre 2015, le Comité de rémunération est composé des six membres suivants : Leo van Wijk (Président du Comité), Isabelle Bouillot, Jaap de Hoop Scheffer, Jean-Dominique Comolli, Isabelle Parize et Christian Magne.

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 deux fois au cours de l'exercice 2015 (cinq réunions en 2014) avec un taux de présence de ses membres de 100% (97% en 2014).

Le Comité de rémunération a présenté au Conseil d'administration, qui les a adoptées, des propositions relatives aux modalités d'attribution des jetons de présence ainsi qu'aux principes et aux montants des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (cf. *Section 1.1.6 - Rémunérations des mandataires sociaux* ci-après, établie 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 et a notamment été amené à formuler des recommandations concernant la rémunération du Président-directeur général d'Air France et du Président du Directoire de KLM. À cet égard, et comme l'avait souhaité le Conseil d'administration, les processus de détermination de la rémunération de ces derniers sont désormais alignés dans la mesure où 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 modifié, le Conseil d'administration approuvera, sur recommandation du Comité de rémunération, les rémunérations du Président-directeur général d'Air France et du Président du Directoire de KLM dues pour l'exercice 2015 ainsi que le montant de rémunération fixe et les critères de rémunération variables pour ces derniers pour l'exercice 2016. Sous réserve des éléments structurels relatifs aux rémunérations des dirigeants en France et aux Pays-Bas, le Comité veille à une convergence progressive de la rémunération du Président-directeur général d'Air France et du Président du Directoire de KLM, et plus généralement des rémunérations des cadres dirigeants du Groupe.

Le Comité a poursuivi l'étude engagée l'an passé des différentes options possibles en matière de plans en actions en faveur des salariés, qui permettraient de les associer davantage aux résultats du plan stratégique, de créer une dynamique d'appartenance au Groupe et d'aligner les intérêts de certains salariés et dirigeants sur ceux des actionnaires.

Le Comité de nomination et de gouvernance

Composition

Au 31 décembre 2015, le Comité de nomination et de gouvernance est composé des trois membres suivants : Jean-François Dehecq (Président du Comité), Jean-Dominique Comolli et Cornelis van Lede.

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 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 réalisée en interne ou par un consultant externe.

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 2015, le Comité de nomination et de gouvernance s'est réuni huit fois (cinq fois en 2014) avec un taux de présence de ses membres de 100%, comme en 2014.

Le Comité de nomination et de gouvernance a formulé des propositions relatives à l'évolution de la Composition du Conseil d'administration à soumettre à l'Assemblée générale, notamment concernant le renouvellement du Président-directeur général et la nomination d'un administrateur représentant les salariés conformément aux statuts modifiés pour tenir compte de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Suite à l'analyse menée, à la demande du Comité, sur l'articulation de la gouvernance entre Air France-KLM et ses deux principales filiales opérationnelles (Air France et KLM) dans le cadre des travaux d'évaluation du Conseil, le Comité a proposé qu'un groupe de travail soit formé afin de formuler des recommandations relatives à l'évolution des principes de gouvernance applicables dans le Groupe en vue de leur présentation au Comité puis au Conseil d'administration. Ces travaux ont mené notamment à la modification du règlement intérieur d'Air France-KLM et à l'adoption de principes communs de fonctionnement par les Conseils d'administration d'Air France-KLM et d'Air France et par le Conseil de surveillance de KLM.

1.1.6 Les rémunérations des mandataires sociaux

La rémunération des administrateurs

Modalités d'attribution des jetons de présence

Les administrateurs reçoivent au titre de leur mandat des jetons de présence dont le montant maximum a été fixé, 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 2015, 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 18 février 2015 conformément aux propositions du Comité de rémunération, sont les suivantes :

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

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

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

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

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

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

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

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

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 2015 et 2014 aux administrateurs autres que les dirigeants mandataires sociaux ont été les suivants :

| | | Montant des rémunérations attribuées (en euros) | |
|--|---------------------|---|-----------------------------|
| Taux de participation aux réunions du Conseil et à l'Assemblée générale (exercice 2015) ⁽¹⁾ | | Au titre de l'exercice 2015 | Au titre de l'exercice 2014 |
| Alexandre de Juniac | 100% | N/A | N/A |
| Jetons de présence | | 0 | 0 |
| Autres rémunérations | | N/A ⁽²⁾ | N/A ⁽²⁾ |
| Peter Hartman | 92% | 44 917 | 47 000 |
| Jetons de présence | | 44 917 | 47 000 |
| Autres rémunérations | | 0 | 0 |
| Maryse Aulagnon | 100% | 50 400 | 46 231 |
| Isabelle Bouillot | 75% | 38 750 | 37 308 |
| Régine Bréhier ⁽³⁾ | 33% ⁽¹⁾ | 11 667 ⁽⁴⁾ | 24 615 ⁽⁴⁾ |
| Jean-Dominique Comolli | 100% | 47 626 ⁽⁵⁾ | 45 000 ⁽⁴⁾ |
| Jean-François Dehecq | 100% | 57 100 | 55 500 |
| Jaap de Hoop Scheffer | 92% | 49 917 | 48 154 |
| Louis Jobard ⁽⁶⁾ | 100% | 48 000 | 28 935 |
| Cornelis J.A. van Lede | 92% | 57 917 | 58 077 |
| Solenne Lepage | 100% | 48 000 ⁽⁴⁾ | 48 000 ⁽⁴⁾ |
| Christian Magne ⁽⁶⁾ | 100% | 53 000 | 50 000 |
| Isabelle Parize | 83% | 40 833 | 33 731 |
| Bernard Pédamon ⁽⁶⁾⁽⁷⁾ | N/A | N/A | 19 065 |
| Antoine Santero ⁽⁶⁾⁽⁸⁾ | 100% ⁽¹⁾ | 3 333 | N/A |
| Patrick Vieu ⁽⁹⁾ | 100% ⁽¹⁾ | 20 000 ⁽⁴⁾ | N/A |
| Leo van Wijk | 100% | 54 500 | 54 500 |
| Total | | 625 960 | 596 116 |
| dont jetons de présence | | 625 960 | 596 116 |
| dont autres rémunérations | | 0 | 0 |

(1) Information donnée pour le nombre de réunions tenues au cours de la période pendant laquelle l'administrateur était en fonction, pour les administrateurs dont le mandat a débuté ou cessé en 2015.

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

(3) Administrateur jusqu'au 21 mai 2015.

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

(5) M. Comolli étant représentant de l'État jusqu'au 21 mai 2015, le montant de ses jetons de présence a été réparti comme suit : pour la période du 1^{er} janvier au 21 mai 2015, montant versé à la Direction Générale des Finances Publiques ; pour la période du 21 mai au 31 décembre 2015, conformément aux dispositions de l'ordonnance du 20 août 2014 et de l'arrêté ministériel du 18 décembre 2014, 70% du montant versé à la Direction Générale des Finances Publiques, les 30% restants étant versés à M. Comolli, ce dernier ayant toutefois renoncé à ses jetons de présence pour la période comprise entre le 21 mai et le 1^{er} septembre 2015.

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

(7) Administrateur jusqu'au 20 mai 2014.

(8) Administrateur depuis le 5 novembre 2015.

(9) Administrateur depuis le 21 mai 2015.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

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

— Exercice 2015

Conformément aux propositions formulées par le Comité de rémunération, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 18 février 2015, décidé, pour l'exercice 2015, de :

- maintenir la rémunération fixe annuelle d'Alexandre de Juniac en sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM au même niveau pour la quatrième année consécutive ;
- arrêter comme suit les critères de détermination de la rémunération variable :

| | Répartition de la part variable | |
|---|-------------------------------------|--|
| | Cible : 80% de la rémunération fixe | Maximum : 100% de la rémunération fixe |
| Performance quantitative : EBITDA Air France - KLM (excédent brut d'exploitation comparé au budget) | 40% | 50% |
| Performance quantitative : free cash-flow Air France - KLM avant cession financière (free cash-flow avant cessions financières comparé au budget) | 20% | 25% |
| Performance qualitative | | |
| — mise en œuvre du plan « Perform 2020 » (y compris la stratégie de développement : low-cost, partenariats long-courrier, maintenance) | 8% | 10% |
| — satisfaction des passagers (tableau de bord présenté chaque trimestre au Conseil) | 4% | 5% |
| — progrès dans le processus d'intégration du Groupe | 8% | 10% |

Rémunération d'Alexandre de Juniac en sa qualité de Président-directeur général au titre de l'exercice 2015

La rémunération fixe d'Alexandre de Juniac en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM s'est élevée à 600 000 euros en 2015. Sa rémunération variable a été arrêtée à 462 000 euros au titre de l'exercice 2015.

Ce montant correspond à :

- 65% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative (l'EBITDA et le free cash-flow étant supérieurs au budget) ;
- 12% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative (mise en œuvre de la stratégie du plan « Perform 2020 » y compris la stratégie de développement du low-cost, des partenariats long-courrier, et de la maintenance, satisfaction des passagers et progrès dans le processus d'intégration du Groupe).

Récapitulatif de la rémunération d'Alexandre de Juniac au titre de l'exercice 2015

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à Alexandre de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général, au titre de l'exercice 2015, une rémunération fixe d'un montant de 600 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 462 000 euros, soit une rémunération totale de 1 062 000 euros perçue au titre de l'exercice 2015.

— Exercice 2016

Conformément aux propositions formulées par le Comité de rémunération, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 15 mars 2016, décidé, pour l'exercice 2016, de :

- maintenir la rémunération fixe annuelle de M. de Juniac en sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM au même niveau pour la cinquième année consécutive ;
- arrêter comme suit les critères de détermination de la rémunération variable :

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

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 Alexandre de Juniac

| (en euros) | Exercice 2015 | Exercice 2014 |
|---|------------------|------------------------------|
| Rémunérations dues au titre de l'exercice | 1 062 000 | 645 000 ⁽¹⁾ |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | N/A | N/A |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice | N/A | N/A |
| Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice | N/A | N/A |
| Total | 1 062 000 | 645 000⁽¹⁾ |

(1) Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à Alexandre de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général, au titre de l'exercice 2014, une rémunération fixe d'un montant de 600 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 90 000 euros. Dans la mesure où il a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2014 afin de s'associer aux efforts de redressement et de rigueur salariale du Groupe, Alexandre de Juniac a finalement perçu une rémunération totale de 645 000 euros au titre de l'exercice 2014.

Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à Alexandre de Juniac

| (en euros) | Rémunération fixe | Rémunération variable | Rémunération Variable pluriannuelle | Rémunération exceptionnelle | Jetons de présence | Avantages en nature | Total |
|--|-------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|
| Montants dus au titre de l'exercice 2015 | 600 000 | 462 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 062 000 |
| <i>Rappel 2014</i> | 600 000 | 45 000 ⁽¹⁾ | 0 | 0 | 0 | 0 | 645 000 ⁽¹⁾ |

(1) Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à Alexandre de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général, au titre de l'exercice 2014, une rémunération fixe d'un montant de 600 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 90 000 euros. Dans la mesure où il a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2014 afin de s'associer aux efforts de redressement et de rigueur salariale du groupe dans la dernière année du plan « Transform 2015 », Alexandre de Juniac a finalement perçu une rémunération totale de 645 000 euros au titre de l'exercice 2014.

Tableau récapitulatif des rémunérations brutes versées à Alexandre de Juniac

| (en euros) | Rémunération fixe | Rémunération variable | Rémunération variable pluriannuelle | Rémunération exceptionnelle | Jetons de présence | Avantages en nature | Total |
|---|-------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|---------|
| Montants versés au cours de l'exercice 2015 | 600 000 | 45 000 ⁽¹⁾ | 0 | 0 | 0 | 0 | 645 000 |
| <i>Rappel 2014</i> | 600 000 | 75 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 675 000 |

(1) Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à Alexandre de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général, au titre de l'exercice 2014, une rémunération variable d'un montant de 90 000 euros. Dans la mesure où il a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2014 afin de s'associer aux efforts de redressement du Groupe, Alexandre de Juniac a finalement perçu en 2015 une rémunération variable de 45 000 euros au titre de l'exercice 2014.

Autres engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

Alexandre de Juniac ne bénéficie pas du régime collectif de retraite différentielle mis en place en faveur des cadres dirigeants de la Société Air France à la suite d'une délibération du Conseil d'administration en date du 15 janvier 2004.

Il n'existe pas d'indemnités de non-concurrence ni d'autres indemnités spécifiques en cas de départ des dirigeants mandataires sociaux.

Tableau récapitulatif de la situation des dirigeants mandataires sociaux en fonction au 31 décembre 2015

| Dirigeants mandataires sociaux | Contrat de travail | | Régime de retraite supplémentaire (cf. supra) | | Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions | | Indemnités relatives à une clause de non-concurrence | |
|--------------------------------|--------------------|-----|---|-----|---|-----|--|-----|
| | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non |
| Alexandre de Juniac | | 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

Depuis l'exercice 2008-09, KLM a mis en place des instruments de rémunération liés au cours de l'action Air France-KLM et dénoués en numéraire (PPS) qui constituent des plans fondés sur des actions et réglés en trésorerie. Ce dispositif se substitue, à compter de 2008, aux plans d'options. 133 018 PPS, 143 721 PPS, 150 031 PPS, 146 004 PPS, 144 235 PPS, 145 450 PPS et 136 569 PPS ont respectivement été octroyés par KLM le 1^{er} avril 2015, le 1^{er} avril 2014, 1^{er} avril 2013, 1^{er} avril 2012, 1^{er} juillet 2011, 1^{er} juillet 2010 et le 1^{er} juillet 2009 (voir également la Note 30 aux comptes consolidés, page 213).

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

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

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

Aucune opération sur les titres de la Société Air France-KLM n'a été réalisée au cours de l'exercice 2015.

1.2 LE COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Présidé par le Président-directeur général d'Air France-KLM, le Comité exécutif Groupe est composé de quinze membres :

- les deux Présidents-directeurs généraux d'Air France et de KLM, et les deux directeurs généraux délégués des deux compagnies en charge des opérations ;
- onze responsables des fonctions Groupe.

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

| Membres au 31 décembre 2015 | Âge au 31 décembre 2015 | Expérience professionnelle en lien avec la fonction | |
|--|----------------------------|--|------------|
| | | Secteur | Expérience |
| Alexandre de Juniac Président-directeur général d'Air France-KLM | 53 ans | Service Public | 9 ans |
| | | Industrie | 14 ans |
| | | Transport aérien | 4 ans |
| Frédéric Gagey Président-directeur général d'Air France | 59 ans | Transport aérien | 22 ans |
| Pieter Elbers Président du Directoire de KLM | 45 ans | Transport aérien | 23 ans |
| Alain Bassil Directeur général délégué Opérations d'Air France | 61 ans | Transport aérien | 36 ans |
| René de Groot Directeur général adjoint en charge des Opérations aériennes de KLM | 46 ans | Transport aérien | 25 ans |
| Patrick Alexandre Directeur général adjoint Commercial Ventes & Alliances, Air France-KLM | 60 ans | Transport aérien | 34 ans |
| Pieter Bootsma Directeur général adjoint Stratégie Commerciale, Air France-KLM | 46 ans | Transport aérien | 20 ans |
| Adeline Challon-Kemoun ⁽¹⁾ Directrice générale adjointe Marketing, Digital & Communication, Air France-KLM | 48 ans | Vente | 10 ans |
| | | Media/Communication | 14 ans |
| | | Transport aérien | 4 ans |
| Bram Gräber Directeur général adjoint Transavia, Air France-KLM Directeur général adjoint Cargo à partir du 1 ^{er} mars 2015 | 50 ans | Consulting | 5 ans |
| | | Transport aérien | 20 ans |
| Wim Kooijman Directeur général adjoint Ressources Humaines, Air France-KLM | 65 ans | Industrie | 25 ans |
| | | Transport aérien | 18 ans |
| Jean-Christophe Lalanne Directeur général adjoint Systèmes d'Information, Air France-KLM | 54 ans | Industrie, SSII | 20 ans |
| | | Transport aérien | 11 ans |
| Jacques Le Pape Secrétaire général d'Air France-KLM | 49 ans | Service Public | 23 ans |
| | | Transport aérien | 3 ans |
| Pierre-François Riolacci Directeur général adjoint Économie et Finances, Air France-KLM | 49 ans | Industrie | 23 ans |
| | | Transport aérien | 2 ans |
| Franck Terner Directeur général adjoint Engineering & Maintenance, Air France-KLM | 55 ans | Transport aérien | 27 ans |
| Erik Varwijk ⁽²⁾ Directeur général adjoint Cargo, Air France-KLM | 54 ans | Transport aérien | 27 ans |

(1) Soumis à la consultation des instances représentatives du personnel.

(2) Jusqu'au 1^{er} mars 2015.

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

Le Comité se réunit chaque quinzaine en alternance à Amsterdam et à Paris pour définir et faire appliquer toutes les décisions clés concernant le Groupe dans le cadre de la stratégie approuvée par le Conseil d'administration.

2

ACTIVITÉS

| | | |
|------------|---|-----------|
| 2.1 | Le marché et l'environnement | 36 |
| 2.1.1 | L'environnement économique | 36 |
| 2.1.2 | Le contexte de l'industrie | 39 |
| 2.1.3 | La concurrence | 41 |
| 2.2 | La stratégie | 46 |
| 2.2.1 | Les ambitions du groupe Air France-KLM | 46 |
| 2.2.2 | La stratégie du groupe Air France-KLM | 46 |
| 2.2.3 | Les atouts du groupe Air France-KLM | 47 |
| 2.2.4 | Le plan « Perform 2020 », un plan de croissance et de compétitivité | 48 |
| 2.3 | L'activité passage | 49 |
| 2.3.1 | L'activité court et moyen-courrier | 49 |
| 2.3.2 | L'activité long-courrier | 50 |
| 2.3.3 | Renforcement des <i>hubs</i> | 51 |
| 2.3.4 | Accélération des initiatives orientées client | 51 |
| 2.3.5 | L'alliance SkyTeam et les partenariats stratégiques | 54 |
| 2.3.6 | Activité de l'exercice | 56 |
| 2.4 | L'activité <i>low-cost</i> (Transavia) | 58 |
| 2.5 | L'activité cargo | 59 |
| 2.5.1 | Environnement | 59 |
| 2.5.2 | Repositionnement stratégique de l'activité cargo | 60 |
| 2.5.3 | Activité de l'exercice | 61 |
| 2.6 | L'activité maintenance | 62 |
| 2.6.1 | Environnement | 62 |
| 2.6.2 | Affirmer la position d'AFI KLM E&M parmi les leaders mondiaux | 63 |
| 2.6.3 | Chiffres clés de l'activité maintenance | 67 |
| 2.7 | L'activité <i>catering</i> | 68 |
| 2.7.1 | Résultats de l'exercice | 68 |
| 2.8 | La flotte | 69 |
| 2.8.1 | La flotte du groupe Air France | 71 |
| 2.8.2 | La flotte du groupe KLM | 71 |
| 2.9 | Les faits marquants du début de l'exercice 2016 | 73 |

2.1 LE MARCHÉ ET L'ENVIRONNEMENT

La croissance du transport aérien dépend fortement de l'environnement économique et politique global. La croissance économique et les événements géopolitiques mondiaux influencent largement les flux de passagers et de marchandises.

En 2015, la croissance économique a très légèrement fléchi par rapport à 2014, à +2,5% contre +2,7% l'année précédente. Cette moyenne cache cependant des disparités locales. La reprise s'est accentuée pour l'Union Européenne même si elle reste timide. Un début de reprise s'est amorcé en France, avec une croissance à +1,1%, alors qu'aux Pays-Bas la croissance a été plus soutenue à +1,9% (source 1).

Pour l'industrie du transport aérien, l'année 2015 fut exceptionnelle à plusieurs titres. Tout d'abord, la baisse des cours du pétrole, amorcée fin 2014, s'est amplifiée en 2015, avec un cours moyen divisé par deux en quinze mois (source 2). Cette baisse s'est poursuivie à la fin de l'année, descendant sous les 30 dollars début 2016 (source 3), mais son effet est en partie atténué pour les compagnies aériennes du fait des politiques de couvertures carburant (source 4) et pour les compagnies européennes par la hausse du dollar face à l'euro.

Parallèlement, les restructurations et consolidations des compagnies aériennes ont contribué de manière significative aux résultats en 2015, avec une amélioration continue de la productivité mesurée par IATA, et des coûts de travail unitaires qui ont baissé de 5,5% entre 2014 et 2015 (source 5).

Enfin, l'ampleur de la croissance fut elle aussi remarquable. Selon les données IATA, le trafic aérien global a augmenté de 6,7% en 2015 par rapport à 2014, alors que sur l'année précédente, la croissance avait été de 6% (source 5).

Ces facteurs combinés ont amené l'industrie à réaliser des profits records en 2015, en particulier en Amérique du Nord à nouveau. Delta Air Lines a ainsi plus que triplé son résultat opérationnel, passant de 2,2 milliards de dollars en 2014 à 7,8 milliards de dollars en 2015 notamment grâce à une économie de carburant de 5 milliards de dollars (source 6). Au total, sur les seuls trois premiers trimestres 2015, les compagnies américaines ont cumulé 17,9 milliards de dollars de résultat net (source 7).

L'environnement macro-économique mondial restera en moyenne relativement stable en 2016, avec une croissance attendue à +2,6%, en ligne avec 2015, mais des disparités tout aussi fortes : alors que l'Europe et l'Amérique du Nord poursuivent leur redressement, la crise pourrait être sévère en Amérique du Sud et plus généralement pour les pays exportateurs de matières premières (source 7).

L'année 2016 est elle aussi attendue comme exceptionnelle par IATA, qui prévoit des profits cumulés records en Amérique du Nord avec 19,2 milliards de dollars soit une marge nette de 9,5%, mais aussi en Europe avec 8,5 milliards de dollars pour une marge nette de 4,3%, et des résultats plus variables en Asie-Pacifique avec 6,6 milliards de dollars représentant une marge nette de 3,2% en moyenne (source 5).

L'environnement concurrentiel européen continuera d'être marqué par la pression des compagnies du Golfe au vu de leur carnet de commande (source 8). En Europe, deux autres phénomènes concurrentiels plus récents se sont renforcés en 2015 et pourraient s'amplifier en 2016 : l'intérêt croissant porté par les compagnies à bas coûts pour le long-courrier, en particulier sur l'Atlantique nord (source 9), mais aussi la bataille territoriale et la concurrence frontale que se livrent les différentes compagnies à bas coûts dans le ciel européen (source 10).

2.1.1 L'environnement économique

Contexte économique (source 1)

| Croissance du PIB réel (exprimée en pourcentage) | 2013 | 2014 | 2015 (prévision) | 2016 (prévision) |
|---|-------|------|---------------------|---------------------|
| Monde | 2,4 | 2,7 | 2,5 | 2,6 |
| Union Européenne | 0,2 | 1,4 | 1,8 | 2,0 |
| dont France | 0,7 | 0,2 | 1,1 | 1,5 |
| dont Pays-Bas | (0,4) | 1,0 | 1,9 | 2,1 |
| Amérique du Nord (pays de l'ALENA) | 1,6 | 2,4 | 2,3 | 2,4 |
| Asie-Pacifique | 4,7 | 4,3 | 4,2 | 4,4 |
| dont Chine | 7,7 | 7,3 | 6,9 | 6,3 |
| Moyen-Orient | 1,8 | 2,8 | 2,1 | 2,7 |
| Afrique subsaharienne | 4,7 | 4,6 | 3,3 | 3,9 |
| Amérique Latine | 3,0 | 1,0 | (0,9) | (0,1) |

2015 : la croissance reste timide

Début 2015, le consensus des économistes laissait espérer une croissance plus forte, prévue à +2,9% pour le PIB mondial, tirée en particulier par les États-Unis et une meilleure tenue de l'Amérique Latine. Cependant, les prévisions ont été revues à la baisse régulièrement, tout comme les années précédentes, pour converger vers une croissance mondiale qui reste timide à +2,5%, en très léger retrait par rapport à +2,7% en 2014.

Cette croissance mondiale décevante s'explique largement par la faiblesse relative de la croissance aux États-Unis (à +2,4% soit 0,9 point de moins que les prévisions du début 2015) et la poursuite de l'atterrissage chinois (+6,9% en 2015, proche des prévisions de début d'année mais contre +7,3% en 2014), conjugués à la récession en Amérique Latine (-0,9% en 2015, contre +1,3% dans les prévisions initiales) (*sources 1 et 11*).

L'Union Européenne a vu sa croissance continuer à se redresser, à +1,8% en 2015 contre +1,4% en 2014 : en parallèle de son maintien au Royaume-Uni (+2,2%) et en Allemagne (+1,5%), le redressement est amorcé en France (+1,1% en 2015 contre +0,2% en 2014), et l'amélioration est aussi manifeste dans le sud de l'Europe. La reprise est légère en Italie (+0,7%) et plus forte en Espagne (+3,2%).

L'Amérique du Nord a maintenu sa croissance à +2,3%, en léger repli par rapport à 2014. L'accélération attendue de la croissance ne s'est pas produite aux États-Unis, stables à +2,4% comme en 2014.

L'économie japonaise croît très légèrement à 0,7% en 2015 contre -0,1% en 2014.

La situation des grands pays émergents reste contrastée, marquée par le fort dynamisme et la stabilité de l'Inde (+7,4%), par la poursuite du ralentissement de la croissance chinoise (+6,9%) et surtout par l'entrée en récession de l'Amérique Latine (-0,9%), entraînée par la forte chute du Brésil (-3,7%), et du Venezuela (-7,5%), tandis que le Chili (+2,1%) et l'Argentine (+1,3%) restent en croissance en 2015. À l'Est, la chute des cours des matières premières et les sanctions économiques ont provoqué une crise monétaire et une récession en Russie (-3,8%) (*source 12*) tandis que la crise ukrainienne s'aggrave (-11%).

2015 a été marquée par plusieurs crises géopolitiques qui restent un facteur important pour la croissance et pour le trafic aérien. Si les attaques terroristes à Paris en janvier et novembre 2015 devraient avoir un impact limité sur la croissance régionale et mondiale (*source 13*), le trafic aérien a chuté de 1,8% en novembre et de 2,8% en décembre par rapport à l'année précédente sur les aéroports parisiens suites aux attentats du 13 novembre. Le trafic tend cependant à se normaliser (*source 14*). La menace terroriste est désormais présente largement dans le monde, amenant les compagnies aériennes à subir des contraintes opérationnelles et des coûts supplémentaires (*source 15*).

2016 : très légère amélioration de la croissance mondiale

En 2016, la croissance mondiale attendue est de +2,6%, tirée en partie par la poursuite du redressement européen, notamment de l'Allemagne (+2,1%), du Royaume-Uni (+2,4%) et de l'Espagne (+2,9%). En Europe, les menaces de sortie de l'Union Européenne

du Royaume-Uni (*source 16*) et de la Grèce (*source 17*) restent d'actualité et pourraient peser sur la croissance si elles venaient à se concrétiser ainsi que sur la politique de BCE de mars 2016.

Accentuant la tendance observée en 2015, le cours bas du pétrole devrait stimuler la croissance des grands pays consommateurs (notamment Amérique du Nord, Europe, Japon, Chine et Inde) tandis que l'effet devrait encore être négatif sur les pays producteurs (*source 18*).

Par ailleurs, la banque fédérale américaine (Fed) a annoncé le début de la remontée de ses taux directeurs à partir de décembre 2015 qui pourrait avoir des conséquences sur l'économie américaine dont la croissance est estimée à l'heure actuelle à +2,4%, et de potentiels impacts au niveau mondial (*source 19*).

En Amérique Latine, le Brésil est pénalisé par la chute des cours des matières premières mais aussi par la crise politique. La remontée attendue du dollar vient s'ajouter à ces difficultés et laisse entrevoir une année 2016 à nouveau marquée par la récession au Brésil (*source 20*). Avec 90% de son économie dépendante du pétrole, le Venezuela est aussi lourdement impacté par la baisse des cours. Sa dette devient difficilement soutenable et les troubles sociaux pourraient croître (*source 21*).

En Argentine, la politique du nouveau gouvernement pourrait, via une baisse des subventions, une dévaluation et des coupes dans les dépenses publiques, amener à une baisse de l'activité, qui, conjuguée aux impacts de la récession brésilienne et du ralentissement chinois, laisse entrevoir de fortes difficultés à court terme en 2016 pour l'économie du pays (*source 22*).

La croissance chinoise poursuit son ralentissement et est attendue à +6,3% en 2016. Cependant, certains analystes s'alarment d'un scénario, que certains analystes estiment peu probable mais qui verrait un atterrissage plus brusque, avec une croissance chinoise à +2%, impactant largement les principaux partenaires commerciaux de la Chine, et ayant un fort impact négatif (-2 points) sur la croissance mondiale. Les pays les plus exposés seraient les exportateurs de commodités comme le Chili, le Brésil et la Russie, mais aussi les partenaires très proches tels le Japon et la Corée, voire l'Allemagne (*source 23*).

Comme en 2015, l'année 2016 pourrait voir une recrudescence d'attaques terroristes à travers le monde, mais ces événements par le passé n'ont eu qu'un impact limité sur la croissance des pays concernés (*source 13*). Cet environnement peut cependant avoir un effet négatif sur la demande de transport aérien, et en particulier pour les clientèles asiatiques (*source 24*).

Le Japon devrait voir sa croissance s'améliorer légèrement en 2016 (+1,2%) grâce à un faible regain de la consommation et une augmentation des salaires qui s'amorce (*source 25*). Le Yen bas permet en outre de soutenir les exportations (*source 26*).

Enfin l'année 2016 voit la levée des sanctions internationales contre l'Iran dans la continuité des annonces de 2015, préalable à un resserrement des liens avec ce pays et donc à un développement des échanges qui pourrait se traduire par une forte reprise du trafic aérien entre l'Iran et l'Europe notamment (*sources 27 et 28*).

Prix du pétrole : un marché orienté à la baisse (source 2)

Après être remonté à 65 dollars au printemps 2015, et alors que des analystes tablaient sur un cours moyen aux alentours de 60 dollars sur l'année (source 29), le pétrole est retombé à 50 dollars au troisième trimestre et même en dessous au

quatrième trimestre. Cela est expliqué par la conjonction de plusieurs facteurs : la production a continué à croître, tandis que la croissance de la consommation fléchissait, notamment en Chine (source 30).

Évolution du cours du pétrole

| Brent Londres (en dollar par baril) | 2014 Q1 | 2014 Q2 | 2014 Q3 | 2014 Q4 | 2015 Q1 | 2015 Q2 | 2015 Q3 | 2015 Q4 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Cours moyen | 108 | 110 | 102 | 76 | 54 | 62 | 50 | 44 |

Ainsi si les tendances se confirment et que la production continue de croître en 2016 plus vite que la demande, augmentant ainsi l'écart entre l'offre et la demande, la baisse des cours du pétrole pourrait se poursuivre au-delà de fin 2015 (source 31). La reprise des exportations par l'Iran pourrait amplifier la tendance baissière (source 32). Cette volatilité du pétrole a aussi un impact sur les cours des grandes devises, notamment sur le dollar (source 33).

Volatilité des taux de change (source 34)

La volatilité des taux de change est un enjeu pour les compagnies aériennes et particulièrement pour les compagnies européennes dont les coûts sont pour une part liés au dollar tandis que leur chiffre d'affaire est sensible à l'ensemble des monnaies. La dépréciation de l'euro vis-à-vis de l'ensemble des monnaies leur donne ainsi de la compétitivité en matière commerciale. La dépréciation de l'euro vis-à-vis du seul dollar a quant à elle un impact négatif sur les coûts. Les politiques de couverture mises en place par différentes compagnies ont pour objet de réduire les effets de la volatilité des taux de change. Enfin cette volatilité a un impact indirect sur l'activité des compagnies aériennes du fait de son influence sur la demande de loisir (source 35).

La forte appréciation du dollar, passé de 1,25 dollar pour 1 euro fin 2014 à 1,09 dollar pour 1 euro fin 2015, avec une chute particulièrement accentuée au premier trimestre 2015, a ainsi à la fois influencé les coûts d'achat en dollars pour les compagnies aériennes, mais aussi la demande de voyage : les touristes

européens ont modéré leurs voyages vers les États-Unis (source 36) tandis que les touristes américains ont vu leur demande stimulée par un pouvoir d'achat accru (source 35).

En Asie, après une chute au quatrième trimestre 2014, le yen s'est renforcé face à l'euro et est resté relativement stable en moyenne autour de 135 yens japonais pour 1 euro avec une volatilité donc plus faible qu'en 2014 face à l'euro. De son côté la Chine a elle laissé le Yuan se dévaluer de plusieurs points au mois d'août 2015 face au dollar (source 37).

La volatilité a été très importante en 2015 pour le rouble russe, qui s'est dévalué jusqu'à 30% au premier trimestre, avant de se reprendre au deuxième trimestre et de chuter à nouveau sur la deuxième partie de l'année. Largement liée à la chute des cours du pétrole, cette dépréciation a d'abord eu un effet récessionniste fort, mais pourrait en 2016 stimuler les exportations russes hors pétrole et relancer en partie l'économie (source 38).

En Amérique du Sud aussi, 2015 a été une année très volatile sur les marchés des changes, avec un réal brésilien qui est passé de 3,22 R\$ pour 1 euro au premier trimestre à 4,94 R\$ pour 1 euro au troisième trimestre, avant de se reprendre légèrement au quatrième trimestre à 4,24 R\$ pour 1 euro. Le voisin argentin a lui aussi été touché par une dévaluation, de l'ordre de 40% fin 2015, suite aux nouvelles politiques gouvernementales (source 39).

Évolution des monnaies

| Pour un euro (moyenne) | 2014 Q1 | 2014 Q2 | 2014 Q3 | 2014 Q4 | 2015 Q1 | 2015 Q2 | 2015 Q3 | 2015 Q4 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| USD | 1,37 | 1,37 | 1,33 | 1,25 | 1,13 | 1,11 | 1,11 | 1,09 |
| GBP | 0,83 | 0,81 | 0,79 | 0,79 | 0,74 | 0,72 | 0,72 | 0,72 |
| JPY | 140,83 | 140,05 | 137,73 | 142,83 | 134,00 | 134,35 | 135,79 | 132,76 |
| RUB | 47,89 | 47,99 | 47,99 | 59,17 | 70,03 | 58,19 | 70,03 | 76,30 |
| R\$ | 3,24 | 3,06 | 3,02 | 3,18 | 3,22 | 3,40 | 4,94 | 4,24 |

2.1.2 Le contexte de l'industrie

2015 : une année de profits records, masquant de fortes disparités (sources 5 et 40)

En 2015, l'industrie du transport aérien affiche des bénéfices record très fortement portés par la baisse des cours du pétrole, mais également de manière générale par la baisse des coûts permise par les restructurations et l'amélioration de la productivité. Au global, IATA estime que l'industrie devrait dégager un bénéfice net de 33 milliards de dollars, en forte amélioration par rapport à 2014 (+15,7 milliards de dollars) pour une marge nette de +4,6%, le double de l'année précédente.

Cependant, ces bons résultats masquent des disparités marquées, des compagnies américaines qui ont généré à elles-seules la moitié de ces bénéfices record (19,4 milliards de dollars) aux compagnies africaines et latino-américaines déficitaires en 2015 (pertes de 300 millions de dollars pour chaque groupe). Les résultats record nord-américains sont attribuables au plein effet de la restructuration de l'industrie aux États-Unis et également à un contexte macro-économique favorable avec en particulier l'appréciation du dollar. Les compagnies asiatiques et européennes dans leur ensemble affichent une amélioration de leurs résultats grâce à la réduction de la facture carburant, mais aussi aux restructurations, même si la situation varie d'une compagnie à l'autre.

IATA estime qu'en 2015 le trafic aérien global devrait augmenter de +6,7% par rapport à 2014, plus rapidement que les années précédentes et que l'offre en hausse de +5,5%. Ceci génère une amélioration des taux de remplissage atteignant une moyenne annuelle de 80,6% qui a également contribué aux bons résultats de l'industrie. Cependant cette croissance mondiale s'est effectuée au détriment de la recette unitaire au passager qui chute de 11,7% en 2015 en dollars (dont environ six points sont attribuables à l'appréciation du dollar selon IATA).

Par ailleurs, sur les dix premiers mois de l'année, le nombre de passagers augmente tant sur le segment des clients Haute Contribution (voyage en cabine Affaires ou Première) que celui des clients en cabine Economy. Sur l'international, la croissance des passagers en classe Economy a même été un peu plus forte que celle des passagers Haute Contribution, portée par la baisse des prix de ces derniers mois (source 41).

En 2016, une croissance de l'offre forte avec le rebond de l'axe Europe-Amériques (source 42)

Au vu des programmes diffusés début janvier 2016, sur l'axe Europe long-courrier, les prévisions de croissance d'offre (en sièges-kilomètres offerts) pour la période de janvier à septembre 2016 sont de l'ordre de +6% par rapport à la même période de 2015. Cette forte croissance en offre est portée par le développement continu de Turkish Airlines et des compagnies du Golfe ainsi que par les compagnies américaines plus dynamiques sur l'Europe depuis début 2015.

Les prévisions de croissance d'offre en sièges se déclinent par zones géographiques de la façon suivante :

| | |
|---------------------------------|-----|
| Europe-Amérique du Nord | +7% |
| Europe-Amérique Latine | +6% |
| Europe-Asie | +3% |
| Europe-Moyen Orient | +9% |
| Europe-Afrique subsaharienne | -1% |
| Europe-Caraïbes et Océan Indien | +9% |

Outre la croissance sur l'axe Europe-Moyen Orient porté par le dynamisme continu des compagnies du Golfe et Turkish Airlines, 2016 voit un regain d'activité sur l'Europe-Amérique du Nord, axe générateur de résultats positifs en 2015 et attirant des capacités supplémentaires non seulement de compagnies nord-américaines, telles que Delta, United Airlines, Air Canada et sa filiale Air Canada Rouge, mais également de nouveaux acteurs, encore minoritaires, tels que Norwegian, Eurowings ou Wow Air.

En Amérique Latine, malgré le contexte macro-économique difficile du Brésil et de l'Argentine, la zone reste porteuse, avec notamment la contribution de marchés tels que la Colombie, le Pérou, le Chili et le Panama.

En Asie, face à la concurrence indirecte des compagnies du Golfe, les tendances varient d'une zone à l'autre. La croissance est tirée par la Chine et les compagnies chinoises alors que certaines compagnies du Sud-Est asiatique sont en difficulté, comme Malaysia Airlines en fort retrait avec la fermeture de plusieurs routes dont Amsterdam et Paris. La baisse des capacités sur le Japon est accentuée suite aux attaques terroristes (source 43).

L'Afrique pâtit d'une conjoncture fluctuante, avec en particulier en 2015 l'épidémie du virus Ebola dont l'OMS a annoncé la fin en décembre pour l'Afrique de l'Ouest (source 44). Malgré les incertitudes, l'Afrique attire certains acteurs : on peut noter la croissance continue de Turkish Airlines et d'Ethiopian Airlines sur la zone quand la plupart des compagnies européennes et Kenya Airways rencontrent des difficultés (source 45).

Sur les lignes intra-européennes, au vu des programmes diffusés mi-janvier, la croissance d'offre (en sièges) pour les neuf premiers mois de 2016 est de l'ordre de +5%. Cette croissance est principalement portée par les *low-cost* et par Turkish. Il est à noter que l'offre sur la Russie est fortement en baisse. En excluant la Russie, la croissance d'offre sur l'intra-Europe est de l'ordre de +6%. Toutefois ces chiffres sont susceptibles d'évoluer significativement à l'approche de la saison été (source 46).

Des réglementations européennes et internationales en discussion

Les réglementations nationales, européennes et internationales, qu'elles soient nouvelles ou appliquées avec plus de zèle pèsent sur l'environnement du transport aérien et peuvent en outre créer pour certaines d'entre elles de graves distorsions de concurrence. Cependant, des débats sont en cours sur plusieurs dossiers majeurs.

Une politique mondiale de protection climatique insufflée par l'Europe

L'OACI doit examiner lors de son Assemblée générale (septembre-octobre 2016) un mécanisme de marché mondial de CO₂ pour compenser les émissions aéronautiques d'ici 2020 (source 47). Si l'OACI approuve un mécanisme de marché, le système de permis européen d'émission continuera à être utilisé jusqu'en 2020 pour l'ensemble des vols intra-européens (source 48).

Protection des droits des consommateurs

La refonte du Règlement 261/2004 qui devait entre autres clarifier le droit des passagers notamment dans le cadre d'une correspondance entre deux compagnies différentes (*interline*) a pris du retard en raison d'un contentieux entre l'Espagne et le Royaume-Uni au sujet de Gibraltar (source 49). Cette refonte est rendue nécessaire à cause d'une jurisprudence de la Cour Européenne de Justice (source 50), qui impose le dédommagement systématique par la compagnie responsable d'une correspondance ratée.

Sûreté

Les différents attentats perpétrés en Europe ont accéléré la volonté de trouver un compromis sur le PNR (*Passenger Name Record*) des passagers aériens. Cette décision permettra d'unifier les différents PNR exigés par les États européens et de récupérer dans une base unique l'ensemble des passagers entrant ou sortant de l'Europe en avion. Les données seront conservées cinq ans, mais seront rendues anonymes au bout de six mois. Le parlement doit encore voter cette nouvelle version en 2016 (source 51). L'existence de ce dossier PNR européen unique facilitera les négociations entre l'UE et ses partenaires sur les partages de données.

Contrôle aérien

Selon la Commission européenne, la fragmentation du contrôle aérien européen coûte au moins 5 milliards d'euros par an et entraîne une émission supplémentaire de 50 millions de tonnes de CO₂. (source 52). De légers progrès peuvent être notés comme une meilleure collaboration internationale autour de l'aéroport de Londres Heathrow (source 53), une augmentation de vols tests en descente continue (source 54) ou encore l'instauration de 240 nouvelles routes directes pour le FABEC (France, Allemagne, Benelux, et Suisse), principalement utilisables la nuit et conduisant à une réduction annuelle de 10 000 tonnes de CO₂ (source 55).

Une croissance en Europe dépendant des niveaux de taxes et redevances

L'aéroport d'Amsterdam, fort de ses bons résultats de trafic a concédé une baisse des redevances de 11,6% pour 2016, plus importante encore que celle de 6,8% en 2015 (source 56).

En France, les passagers en correspondance seront exonérés de la Taxe d'Aviation Civile à compter du 1^{er} janvier 2016 (source 57), mais les autres propositions du rapport Le Roux sur la perte de compétitivité du transport aérien français ne se sont pour le moment pas traduites dans les faits. L'autorisation a été donnée à ADP (Aéroports de Paris) d'augmenter ses tarifs de 1% de plus que l'inflation (source 58).

Au Royaume-Uni, IAG a annoncé être incapable de financer le devis «outrancier et inefficace» présenté par l'aéroport de Londres Heathrow pour la construction d'une troisième piste (source 59).

De son côté, le gouvernement écossais, qui sera en charge de l'*Air Passenger Duty* après dévolution envisage de réduire ce prélèvement de moitié dès 2018 (source 60) alors même que le gouvernement britannique prévoit de l'augmenter de 2,8% au 1^{er} avril 2016 pour les vols longs (source 61).

Le gouvernement norvégien souhaite quant à lui instaurer une taxe au passager de 80 couronnes norvégiennes au 1^{er} avril 2016 (source 62).

Une volonté affichée de la Commission de renforcer la compétitivité européenne du Transport aérien

Le 7 décembre 2015, la Commission a présenté une nouvelle stratégie de l'aviation en Europe.

La proposition de la Commission s'articule autour des ambitions suivantes :

- une dimension extérieure visant à la conclusion de nouveaux accords aériens avec des pays tiers (États du Golfe, Mexique, ASEAN, Chine en particulier) devant permettre à la fois d'améliorer l'accès aux marchés mais également de garantir des conditions de marché équitables et transparentes fondées sur un cadre réglementaire clair ;
- une optimisation des infrastructures. La Commission insiste sur l'importance d'achever le projet de Ciel Unique Européen (navigation aérienne), d'optimiser l'utilisation et les coûts des principaux aéroports et de mesurer les évolutions de la connectivité du territoire européen s'agissant tant de liaisons intérieures que vers des pays tiers à l'Union européenne ;
- un maintien de normes élevées dans les domaines de la sécurité, la sûreté, l'environnement, les questions sociales et les droits des passagers ;
- un investissement dans les domaines de l'innovation, des technologies numériques. La Commission propose ainsi de créer un cadre juridique relatif à l'utilisation des drones. L'Union européenne a par ailleurs prévu d'investir 430 millions d'euros chaque année, jusqu'en 2020, dans le projet de recherche sur la gestion du trafic aérien dans le Ciel Unique Européen (SESAR).

Ces orientations ont été confirmées à l'occasion du sommet consacré à l'Aviation le 22 janvier 2016 à Amsterdam par la Présidence néerlandaise de l'Union européenne et réunissant des représentants du transport aérien ainsi que de l'ensemble des institutions européennes. Il a notamment été insisté à cette occasion sur la nécessité pour l'Europe de se doter d'un cadre réglementaire garantissant à leurs compagnies aériennes les conditions d'une concurrence juste et loyale.

Elle poursuit enfin ses efforts de refonte du contrôle aérien (ATC) européen par un soutien continu (430 millions euros/an) au projet SESAR et réfléchit à l'instauration de services commerciaux par drones (source 63).

Le train face aux défis de la sûreté, de la libéralisation et du renforcement de la concurrence de la route et du rail

En 2015, les ministres européens des transports se sont mis d'accord sur un nouveau report de la libéralisation ferroviaire (4^e paquet ferroviaire), à 2020 pour les lignes domestiques non conventionnées, en 2026 pour la mise en concurrence des marchés de transport (*source 64*).

En France, l'ouverture de la deuxième phase de la Ligne Grande Vitesse (LGV) Est mettant Strasbourg à 1h46 de Paris pourrait être décalée de quelques mois (du 3 avril à juillet 2016) suite à l'accident du train test le 14 novembre 2015 (*source 65*).

Après les attentats qui ont endeuillé l'Europe, les filtres d'inspection à l'entrée des trains grande vitesse qui existaient déjà en Espagne et pour les liaisons Transmanche ont été étendus aux trains Thalys au départ de France, mesure qui pourrait être étendue par la suite à d'autres gares (*source 66*).

Ces mesures obligeront la clientèle à prévoir un délai plus long avant le départ du train et pourraient être financées par une taxe sécurité, à l'instar des passagers aériens (*source 67*).

Les sociétés opératrices de train sont soumises à une concurrence toujours plus forte des autocaristes (dérégulation en Allemagne en 2013, en France en 2015) (*source 68*), du co-voiturage (comme Blablacar (*source 69*)) et des compagnies aériennes, ce qui impacte l'équilibre économique des Partenariats Publics Privés des gestionnaires d'infrastructure (*source 70*) et met en doute le prolongement des lignes prévues (*source 71*).

« Digitalisation » de l'industrie en réponse aux attentes de clients de plus en plus exigeants et connectés

La croissance de l'usage des technologies digitales est une tendance de fond ces dernières années. Le nombre d'internautes et d'utilisateurs mobiles continue de progresser dans le monde. Une personne sur deux est aujourd'hui équipée d'un mobile et il faut noter la forte progression des Smartphones, avec 2 millions d'appareils vendus chaque jour dans le monde. Surtout, l'accès aux médias sociaux depuis un mobile progresse fortement, avec une croissance des utilisateurs d'environ 20% en un an (*source 72*).

Les usages changent : le temps passé et les dépenses en ligne ne cessent de croître ; les consommateurs ne sont plus seulement influencés par les recommandations de proches exprimées en personne mais aussi en ligne par le canal des plateformes digitales (*source 73*). De nouveaux entrants ont, en parallèle, bouleversé l'industrie du voyage (AirBnB, Uber, Blablacar).

Les attentes des voyageurs vis-à-vis des compagnies aériennes se sont modifiées en conséquence : un client attend désormais une expérience intuitive, instantanée et personnalisée, comme ce que peuvent offrir Google ou Facebook. L'enjeu est de répondre à ces attentes en offrant la bonne information au bon moment, comme les messages automatiques qui annoncent à un passager par SMS ou courriel un changement de terminal pour son vol.

La recherche d'une offre individualisée constitue aussi une véritable opportunité pour les compagnies. D'abord limitées aux *low-cost*, les options payantes sont en pleine expansion ; pour les compagnies aériennes, les revenus issus des services additionnels ont doublé en 4 ans (*source 76*).

Face à cet enjeu, l'application du « Big data » à l'aérien est clef, en particulier pour exploiter une volumétrie considérable d'informations et pour les analyser en un temps réduit (*source 77*). En exploitant les nombreuses sources d'information à disposition (données des *Passenger Name Records* rentrées lors de la réservation, données des programmes de fidélisation ou encore *tweets* de passagers, etc.), une compagnie peut approfondir sa connaissance des besoins de ses clients et améliorer son interaction avec ceux-ci.

En parallèle, les systèmes de distribution évoluent, avec une part croissante des ventes directes des compagnies aériennes, mais aussi avec de nouvelles interfaces (API, NDC) permettant de proposer une offre personnalisée, de maximiser les revenus des compagnies et de faire émerger de nouveaux usages (*source 78*). Enfin, la clientèle pourrait privilégier dans les années à venir l'intégration de toutes les composantes de voyage en un seul et même endroit (hébergement, transport, préacheminement...) (*source 79*).

2.1.3 La concurrence

Entre restructurations et croissance, 2015, une année en net progrès pour les compagnies européennes

En 2015, le Groupe Lufthansa a poursuivi sa mue sur fond de nette amélioration de ses résultats financiers, mais également de grèves à répétition. Avec un résultat d'exploitation estimé entre 1,75 et 1,95 milliard d'euros, le Groupe Lufthansa affiche néanmoins un bilan contrasté, en-deçà des ambitions du programme SCORE (*source 80*) et faisant face à un climat social tendu, notamment avec ses équipages (*source 81*).

Le groupe Lufthansa a décidé de commercialiser depuis novembre 2015 l'ensemble de sa production *low-cost* sous la marque Eurowings, faisant notamment disparaître la marque Germanwings (*source 82*) et plus généralement présentant Eurowings comme une plate-forme ouverte pour son activité court et moyen-courrier, pouvant à terme regrouper toute cette activité pour le groupe, voire servir d'outil de consolidation (*source 83*). 2015 a été l'année de lancement de nouvelles offres loisir long-courrier à coûts réduits, sous la marque Eurowings au départ de Cologne (*source 84*) et sous la marque Lufthansa au départ de Francfort (*source 85*). Swiss, qui contribue aux résultats positifs du groupe, fait partie des filiales en croissance long-courrier avec l'arrivée progressive de B777-300 rendue possible par l'accord passé avec les syndicats de pilotes (*source 86*).

Par ailleurs, le groupe Lufthansa affiche une volonté de maîtriser sa Relation Client par le renfort de ses ventes directes et se distingue en introduisant une surcharge de 16 euros pour l'ensemble des ventes tierces de billets des compagnies du groupe ; (*source 87*).

Fort de sa compétitivité et de sa maîtrise continue des coûts, International Air Group (IAG) annonce également des résultats et perspectives très positifs : le groupe annonce désormais un objectif à 12-15% de marge opérationnelle annuelle d'ici 2020 et un résultat prévisionnel 2015 de 2,3 milliards d'euros. Au sein du groupe, Iberia restructurée a poursuivi sa reconquête et affiche

une croissance forte de 7% par an jusqu'en 2020. L'année 2015 a également été marquée par l'acquisition d'Aer Lingus qui offre au groupe un nouvel outil compétitif (*source 88*), dont la croissance annuelle pour les prochaines années est prévue à 7%, et permet de renforcer sa position sur l'Atlantique nord et à l'aéroport de Londres Heathrow.

Enfin, IAG continue à se renforcer sur l'Europe avec sa compagnie *low-cost* désormais pan-européenne Vueling qui prévoit une croissance moyenne de 10% par an pour atteindre 147 avions en 2020, en augmentant ses bases en dehors d'Espagne à Rome, Florence, Paris, Bruxelles et en Allemagne (*source 89*).

Au sein de l'Europe, ces ambitions pan-européennes sont partagées par d'autres *low-cost*.

Les deux leaders easyJet et Ryanair continuent d'améliorer leurs résultats, easyJet affichant une cinquième année record avec la hausse de +18% de son bénéfice avant impôts (*source 90*) et Ryanair un profit accru de +37% sur le premier semestre fiscal (*source 91*). Leur croissance reste soutenue les amenant à chercher de nouveaux leviers de croissance, faisant évoluer leurs modèles : Ryanair se développe sur des aéroports principaux et lance des routes multi-fréquentées comme Cologne-Berlin en septembre et Amsterdam-Dublin en novembre (*source 92*); easyJet lance un programme de gratuité de frais administratifs (changement de nom/changement de date...) pour ses clients fréquents en 2016 (*source 93*). Les deux compagnies disent évaluer l'intérêt d'apporter du trafic de correspondance sur les *hubs* des compagnies long-courrier (*source 94*).

Outre easyJet et Ryanair, les autres compagnies *low-cost*, qu'elles soient au sein de grands groupes comme Vueling, Eurowings ou Transavia ou indépendantes, prévoient des croissances importantes : Wizz affiche ainsi une croissance de 18% (*source 95*), quand Norwegian prévoit +12% d'offre sur son offre moyen-courrier en 2016, mais également +40% en long-courrier porté par l'arrivée de quatre nouveaux B787 et l'utilisation de B737 pour les traversées les plus courtes de l'Atlantique, la compagnie envisageant une ligne Cork-Boston (*source 96*).

Le développement de l'offre long-courrier par les *low-cost* a aussi marqué 2015 : Norwegian réitère ses ambitions et affiche une marge de profitabilité avant impôts sur le troisième trimestre de 2015 supérieure à celle de 2013, après des résultats difficiles en 2014 liés à l'investissement sur le long-courrier (*source 97*). C'est principalement sur l'Atlantique nord qu'a lieu cette offensive *low-cost*, bénéficiant d'un environnement favorable à plusieurs titres : marché globalement libéralisé mais pour le moment consolidé et rentable, taux de change, routes courtes, etc., ce qui permet à la jeune compagnie Wow d'ajouter des avions long-courrier à son offre de correspondance *via* l'Islande et d'ajouter la Côte Ouest des États Unis à son offre (*source 98*).

Par ailleurs, les compagnies du Golfe sont présentes sur la scène européenne avec la prise de participation de Qatar dans IAG et la poursuite de la politique d'Etihad avec notamment Air Berlin et Alitalia. Air Berlin peine à retrouver le chemin de la rentabilité (*source 99*). Alitalia, en dépit de pertes de -130 millions d'euros sur les 6 premiers mois de 2015, maintient ses prévisions de 100 millions d'euros de profits en 2017 et poursuit la croissance prévue dans son plan de retour à l'équilibre (*source 100*).

Les positions divergentes concernant l'équité de la concurrence avec les compagnies du Golfe sont l'une des raisons affichées de l'affaiblissement en 2015 de l'association de compagnies européennes AEA, après le départ des compagnies IAG (British Airways et Iberia), puis des compagnies liées à Etihad (Air Berlin et Alitalia) (*source 101*). Cependant, les dirigeants des cinq principaux groupes aériens européens (IAG, Lufthansa Group, Air France-KLM, easyJet et Ryanair) ont présenté ensemble leur vision commune de ce que devrait être un tronc commun de la stratégie en termes de transport aérien de la Commission européenne et ont fondé une nouvelle association, A4E, lancée le 21 janvier 2016 à Amsterdam (*sources 102 et 103*).

Les compagnies américaines affichent des bénéfices records dépassant les attentes

Les compagnies américaines affichent, cette année encore, des résultats financiers records. Elles génèrent à elles-seules la moitié des bénéfices cumulés du transport aérien et restent, en moyenne, trois fois plus rentables que les compagnies européennes (*source 104*). Les compagnies américaines capitalisent sur les effets des restructurations et consolidations et bénéficient largement de la baisse des prix du pétrole compte tenu de la hausse du dollar.

Delta a publié un résultat net pour les douze mois précédents le 30 septembre 2015 de 5,4 milliards de dollars (*source 105*), United-Continental un résultat net (hors éléments exceptionnels) sur les neuf premiers mois de 2015 de 3,5 milliards de dollars (*source 106*) et American Airlines-US Airways de 4,4 milliards de dollars (*source 107*).

Delta renforce ses partenariats en Amérique Latine et en Chine : elle augmente sa participation dans GOL de 3% à 10% en 2015 et souhaite acquérir 32% supplémentaires du capital du groupe Aeromexico afin de porter sa participation à 49% (*sources 108 et 109*). Par ailleurs, Delta intensifie son partenariat avec China Eastern en prenant 3,55% du capital de la compagnie chinoise afin d'être plus compétitive sur les liaisons entre la Chine et les États-Unis (*source 110*).

Les compagnies latino-américaines en difficulté face à la crise économique de la région et en particulier du Brésil

Les compagnies brésiliennes affichent des pertes en 2015 confrontées à la crise économique du pays. Pour faire face à ce contexte difficile, les deux principales compagnies LATAM et GOL réduisent significativement leur offre sur le marché domestique brésilien durant le dernier trimestre de l'année (entre -8% et -10% pour TAM et entre -5% et -7% pour GOL). LATAM réduit également l'offre Internationale depuis le Brésil et se renforce sur ses *hubs* hispanophones. À fin septembre 2015, le groupe affiche une perte nette de 203 millions de dollars. Malgré ce contexte, GOL conserve sa position de leader en termes de passagers transportés au Brésil (*sources 111 et 112*).

Le troisième acteur brésilien Azul a fait l'acquisition de gros porteurs type A330 et opère depuis fin 2014 plusieurs routes vers les États-Unis (*source 113*). Après la prise de participation de United dans le capital d'Azul de l'ordre de 5%, le groupe chinois HNA (propriétaire de Hainan Airlines) devrait acquérir 24% des parts de la compagnie brésilienne devenant ainsi son premier actionnaire (*sources 114 et 115*). Par ailleurs, un consortium piloté

par M. Neeleman, Directeur général d'Azul, a racheté 61% du capital de TAP en 2015, opération transformée en contrat de gestion, le gouvernement portugais prévoyant de racheter 11% du capital (*source 116*).

Copa Airlines, l'une des compagnies les plus rentables au monde avec près de 20% de marge opérationnelle en 2014 (*source 117*) est également impactée par le contexte économique difficile de la région. Copa a réussi à maintenir sa rentabilité sur les trois premiers trimestres, toutefois plus faible que l'année passée (9% au Q3 2015 vs 17% au Q3 2014) (*source 118*).

Avianca affiche un résultat positif au cumul des neuf premiers mois de l'année 2015 dont la quasi-totalité est effectuée au 3^e trimestre. Ceci est dû à une simplification de la structure des coûts et à la baisse du prix du carburant ainsi qu'à une forte augmentation des recettes Cargo et recettes annexes (*source 119*).

Compagnies asiatiques : croissance soutenue en Chine et encore des difficultés dans le Sud Est Asiatique

L'année 2015 a été marquée par un regain de commandes à travers l'Asie, soulignant le dynamisme et le fort développement de l'industrie du transport aérien dans la région. China Aviation Holding Company, maison mère des trois majors chinoises, a ainsi passé commande en octobre 2015 de 30 A330 et 100 A320 chez Airbus (*source 120*) ainsi que 250 B737 et 50 bi-couloirs chez Boeing (*source 121*) livrables à partir de 2017. 2015 a aussi été une année de commandes importantes en Inde, avec notamment 250 A320 Neo commandés chez Airbus par la compagnie à bas coûts Indigo (*source 122*). Parallèlement, le constructeur chinois Comac a affiché ses ambitions de concurrencer Airbus et Boeing (*source 123*).

En Chine, les trois grandes compagnies publiques chinoises (Air China, China Eastern et China Southern) ont poursuivi en 2015 leur développement international, notamment vers l'Europe avec le renforcement de Paris et Milan pour Air China (*source 124*) et l'ouverture par Xiamen Airlines, filiale de China Southern, d'une ligne vers Amsterdam (*source 125*). Hainan Airlines, quatrième grand acteur chinois, a poursuivi comme l'année précédente sa politique de partenariats dans les secteurs de l'aérien et du tourisme (*sources 126 et 127*). Leur voisine Cathay Pacific a fortement amélioré ses résultats au premier semestre 2015 (*source 128*) et annoncé son intention de concentrer son développement long-courrier vers l'Europe, notamment en préparant de nouvelles liaisons vers Madrid et Copenhague (*source 129*).

En Inde, malgré les difficultés d'acteurs comme SpiceJet (*source 130*) ou le nouvel entrant AirAsia India (*source 131*), Air Vistara s'est lancé en janvier 2015, fruit d'un partenariat entre Tata et Singapore Airlines (*source 132*). Les deux nouvelles entrantes, Air Asia India et Air Vistara, cherchent à faire évoluer le cadre réglementaire afin de pouvoir développer leur réseau international de manière anticipée par rapport à la législation actuelle (*source 133*).

Singapore Airlines a retrouvé des niveaux de profits non atteints depuis 2011 (*source 134*). La compagnie d'Asie du Sud Est a eu une année très active en terme de partenariats et actionnariat (*source 135*) et a annoncé une *joint-venture* avec Lufthansa entre Singapour, l'Allemagne et la Suisse (*source 136*).

L'année 2015 a été plus difficile pour les compagnies majeures thaïlandaise et malaysienne. Tandis que l'office du tourisme thaïlandais signait un accord avec Etihad visant à la promotion du tourisme en Thaïlande sur les marchés européens, Thai Airways a annoncé un plan de restructuration comportant notamment des fermetures de routes vers l'Europe (*source 137*). Faisant face à des difficultés encore plus importantes, Malaysia Airlines a aussi mis en place un plan de restructuration majeur passant par la fermeture de l'ensemble de ses lignes vers l'Europe (excepté Londres), le recentrage sur les dessertes régionales et un partenariat avec Emirates qui prendra en charge ses passagers européens (*source 138*).

Enfin au Japon, les difficultés de la compagnie à bas coûts Skymark ont continué, et se sont soldées par une entrée de ANA au capital (*source 139*). Par ailleurs, répondant à la chute de la demande japonaise vers la France suite aux attentats, Japan Airlines a suspendu temporairement ses vols entre Tokyo Narita et Paris (*source 140*).

Les compagnies africaines font face à des contraintes structurelles et aux crises récurrentes, alors que le potentiel reste important

En Afrique, les barrières au développement rendent les tentatives des compagnies africaines difficiles, malgré un potentiel reconnu, barrières mises en avant par Fastjet, *low-cost* aux ambitions panafricaines qui se heurte à des processus complexes (*source 141*). Alors que la fin annoncée de l'épidémie Ebola peut laisser espérer une amélioration (*source 142*), les défis de sûreté restent un facteur d'incertitude (*source 143*) qui a affecté en particulier Kenya Airways qui a été contrainte de recentrer son activité et a entamé en novembre 2015 un plan de recapitalisation et de restructuration (*source 144*).

La restructuration du secteur pétrolier affecte aussi certaines compagnies comme l'angolaise TAAG (*source 145*) et affecte les développements en Afrique de l'Est (*source 146*).

Seule Ethiopian semble pour l'instant réussir sa stratégie de croissance exposée dans le plan « Vision 2025 », aidant à créer des compagnies locales au Togo (ASKY) et au Malawi (Malawian). Elle semble également résister à la concurrence des compagnies du Golfe, maintenant de la croissance sur l'Asie (*source 147*).

Toujours une forte croissance pour les compagnies du Golfe (Emirates Airlines, Qatar Airways, Etihad Airways) et Turkish Airlines

2015 a été riche en partenariats pour les trois compagnies du Golfe : Emirates a annoncé un accord de partage de codes avec Flybe couvrant le Royaume-Uni (*source 148*) alors que la seule compagnie européenne sur laquelle elle apposait ses codes en Europe jusqu'à présent était TAP Portugal (*source 149*). Comme évoqué plus haut, à l'Est, Emirates a signé un accord majeur avec Malaysia Airlines de la même manière qu'avec Qantas quelques années auparavant (*source 138*). C'est avec SAS qu'Etihad a étendu ses partenariats en Europe en 2015 (*source 150*). Enfin Qatar, sur fond de désaccord avec American Airlines, a menacé durant l'été de quitter l'alliance oneworld dont elle est membre (*source 151*), après avoir pris une part de 10% dans IAG en janvier 2015 (*source 152*).

En effet, l'année 2015 a été rythmée par le débat opposant les trois grandes compagnies américaines aux trois compagnies du Golfe. Un rapport publié par les parties américaines en janvier a dénoncé les subventions qui seraient reçues par les compagnies du Golfe (*source 153*). En Europe, la Commission étudie également ce dossier (*source 154*), tandis que le gouvernement néerlandais a annoncé un gel des droits de trafic pour les compagnies du Golfe (*source 155*) et que le gouvernement allemand a remis en cause des partages de codes de Etihad et Air Berlin (*source 156*).

Pour le moment, les compagnies du Golfe continuent leur expansion aux États-Unis (*source 157*) et de manière générale, 2015 a de nouveau été une année de forte croissance pour les trois compagnies du Golfe et pour Turkish : +12% en sièges km offerts (SKO) pour Emirates, +19% pour Qatar, +23% pour Etihad et +13% pour Turkish (*source 158*). Cette croissance s'est accompagnée de profits conséquents affichés par Emirates, en hausse de +65% sur le premier semestre fiscal à 1 milliard dollars (*source 159*) ainsi que par Turkish, qui annonce 877 millions de dollars de profit sur les neuf premiers mois de 2015 (*source 160*). Qatar et Etihad ne publient pas de rapport financier (*source 161*). En parallèle, la concurrence exercée par les compagnies du Golfe a continué d'entraîner des fermetures de lignes de la part des autres compagnies ; les deux seules lignes américaines vers Dubai seront fermées par les opérateurs américains : Atlanta par Delta (*source 162*) et Washington par United Airlines (*source 163*) tandis que Lufthansa fermera aussi sa ligne depuis Munich (*source 164*).

En 2015, une seule entrée dans une Alliance Globale, mais plus de flexibilité et un intérêt croissant envers les compagnies *low-cost*

Une seule compagnie aérienne a cette année rejoint une Alliance Globale : Avianca Brazil offre à Star Alliance depuis le 22 juillet 2015 un accès au marché brésilien, après le départ de TAM (*sources 165*).

Par ailleurs, après avoir connu des débats internes, Star Alliance a redéfini certaines règles de gouvernance et offert aux membres qui le souhaitent de quitter l'Alliance sans pénalité jusqu'à la fin de l'année 2015 (*source 166*).

Enfin les Alliances Globales montrent un intérêt croissant envers les compagnies *low-cost*, ce qui s'est manifesté par la création d'une plateforme informatique pour permettre des échanges facilités entre les compagnies à bas coûts et les membres de l'Alliance et par l'ouverture à leurs clients d'une partie des avantages proposés par les Alliances (*source 167*).

Sources

1) GDP Growth 2010-2020 - Oxford Economics - January 2016, 2) Brent Price - Oxford Economics - January 2016, 3) U.S. shares tumble; Brent crude slips below \$30 - Reuters - January 2016, 4) Drop In Oil Prices Means An Airline Profitability Boost Now, But. - Aviation Week - February 2015, 5) Economic Performance of the Airline Industry (briefing and notes) - IATA - December 2015, 6) Delta 2015 operating profit more than doubles to \$7.8bn - Flight Global - January 2016, 7) Airlines to report 'blowout' record profits amid low gas prices, higher fees - USA Today - January 2016, 8) Emirates to retire 26 planes next year as it modernises fleet with new A380s - The National - December 2015, 9) Will \$99 fares to Europe become the new normal? - USA Today - January 2016, 10) : Ryanair becoming more of an easyJet - Aspire Aviation - January 2016, 11) GDP Growth per year - Oxford Economics - January 2015, 12) 10 prévisions choc qui pourraient changer l'économie mondiale en 2016 - Challenge - December 2015, 13) Paris Terror : Global Economic Impact Seen as Temporary - Fox Business - November 2015, 14) : Record de trafic en 2015 pour Aéroports de Paris - La Tribune - January 2016, 15) Sécurité : Air France remanie ses liaisons vers l'Afrique - Air Info - November 2015, 16) U.K. Economic Forecast 2016 : «Brexit» Could Spark Economic Crisis - Profit Confidential - November 2015, 17) Mark Field : Still alive, but is the Greek Economy kicking? - Conservative Home - December 2015, 18) Global Implications of Lower Oil Prices - IMF - July 2015, 19) The Federal Reserve has at last raised interest rates - The Economist - December 2015, 20) Brazil's Highs and Lows - Bloomberg - December 2015, 21) Crisis Is Expected to Get Worse - Economic Calendar - January 2016, 22) Argentina lifts controls on the peso - The Economist - December 15, 23) A Hard Landing in China Could Shake the World - Bloomberg - November 2015, 24) Paris : le terrorisme refroidit les touristes - Euronews - November 2015, 25) Le Japon échappe à la récession, mais la consommation ne repart pas - Le Monde - December 2015, 26) Weak Yen Lifts Japan's Exports - The Wall Street Journal - January 2015, 27) Les États-Unis et l'UE lèvent leurs sanctions contre l'Iran : qu'est-ce qui va changer? - France24 - January 2016, 28) Iran : les compagnies aériennes flairent le bon filon - La Tribune de Genève - Février 2016, 29) Brent Price - Oxford Economics - January 2015, 30) Pétrole : le tournant de 2015 - La Tribune - August 2015, 31) Pourquoi le prix du pétrole devrait encore baisser - La Tribune - December 2015, 32) Iran nuke deal will impact oil prices Oil&Gas - Financial Journal - August 2015, 33) The Shale Revolution is Changing How We Think About Oil And The Dollar - Business Insider - October 2014, 34) Currency Exchange Rates - Oxford Economics - December 2015, 35) Comment le taux de change euro dollar va impacter les tourisme américain et européen - Yield & Travel - April 2015, 36) Les vacances aux États-Unis de plus en plus coûteuses - Le Figaro - March 2015, 37) China Devalues Its Currency as Worries Rise About Economic Slowdown - New York Times - August 2015, 38) With the ruble depreciation, 'Made in Russia' could once more become a worldwide trademark - Brookings - November 2015, 39) Argentine : une dévaluation à haut risque - Le Point - December 2015, 40) Communiqué n° 58) La rentabilité des compagnies aériennes continue de s'améliorer - IATA - December 2015, 41) Premium Traffic Monitor - IATA - October 2015, 42) 2016 capacity - OAG Analyser - 5 January 2016 snapshot, 43) Japan Airlines sees demand for Paris flights plummet in wake of attacks - France 24 - December 2015, 44) Ebola : l'OMS annonce la fin de l'épidémie en Afrique de l'Ouest - La Provence - January 2015, 45) A la conquête du ciel africain - Le Monde - November 2015, 46) 2016 capacity - SRS analyser - 12 January 2016 snapshot, 47) ICAO adopts first aviation-related Clean Development Mechanism methodology - Airport-technology.com - December 2015, 48) Six airlines face UK fines under ETS as Swiss suit sent to top EU court - Carbon pulse - May 2015/updated August 2015, 49) Brussels considers withdrawing draft EU law on air travellers' rights - Euractiv - April 2015/updated October 2015, 50) Arrêt de la Cour - Cour de Justice Européenne - February 2013, 51) EU Air Passenger Records Law Gains Committee OK - Bloomberg - December 2015, 52) Ciel unique : la Commission prend des mesures pour lutter contre l'encombrement de l'espace aérien européen - europa.eu - June 2013, 53) Inter Fab cooperation - Canso - November 2015, 54) DFS-led Consortium to Discuss Optimised Descent Profiles - Airport-technology.com - April 2015, 55) FABEC Free Route network improves European connectivity - Fabec - October 2015, 56) Schiphol decreases airport fees with 11.6% in 2016 - Schiphol group News & media - October 2015, 57) Passagers en correspondance : les compagnies exonérées de la Taxe de l'Aviation Civile en 2016 - tourmag - April 2015, 58) ADP : le contrat de régulation économique attaqué au Conseil d'État - La Tribune - October 2015, 59) Heathrow third runway unjustifiable, says BA parent company boss - the Guardian - July 2015, 60) Slashing air tax will damage the climate, ministers told - The Herald - November 2015, 61) HM Revenue & Customs : guidance Rates & Allowances - Gov.uk - April 2015, 62) Letter to the Norwegian Minister of Finances - IATA - December 2015, 63) An aviation strategy for Europe : communication from the Commission - Lex Europa - December 2015, 64) Quatrième paquet ferroviaire : une libéralisation à reculons pour les TER et Intercités - La Gazette - October 2015, 65) SNCF : la LGV Paris-Strasbourg mise en service en juillet 2016? - La Tribune - December 2015, 66) Thalys : Les portiques de sécurité sont en cours d'installation à Lille et à Paris -20 minutes - December 2015, 67) «Une taxe sécurité sur le transport terrestre s'impose», estime le député Gilles Savary - Usine Nouvelle - December 2015, 68) La nouvelle bataille du car - Les Echos - September 2015, 69) BlablaCar buys ride-sharing competitors to lock in European lead - Financial Times - April 2015, 70) En faillite, le tunnel TGV du Perthus devient «fantôme» - La Clau - September 2015, 71) La LGV, serpent de mer ferroviaire - La Dépêche - January 2016, 72) Rapport digital Social & mobile - We are social - August 2015, 73) Facebook and the future of travel - McKinsey&Company - December 2015, 74) Uber n'en finit pas d'envahir le marché des transports aux États-Unis - Slate - April 2015, 75) La voiture sans chauffeur de Google autorisée à sortir en ville - Le Monde - May 2015, 76) Faut-il avoir peur de la norme NDC? - L'Echo touristique - November 2014, 77) The art of data management - IATA - 2014, 78) New Distribution Capability - IATA - January 2016, 79) Uber may get into travel - Booking Business - December 2015, 80) SCORE Expert Session p17 - Lufthansa Group - June 2015, 81) Lufthansa «Jobbigfel» : Jetzt soll alles besser werden - Der Spiegel - December 2015, 82) La marque Germanwings va disparaître cet automne - Le Figaro - May 2015, 83) Lufthansa sets up Austrian LLC for Eurowings - CH-aviation - October 2015, 84) TUI to cooperate on long-haul tourist flights - Reuters - March 2015, 85) Lufthansa checks-in at Cancun, Malé and Mauritius - Anna Aero - December 2015, 86) Tarifstreit bei Swiss : Ende ist in Sicht - Airliners - January 2015, 87) Lufthansa GDS fee faces fresh opposition - Travelweekly - September 2015, 88) IAG acquisition of Aer Lingus gets final EU clearance - Headforpoints - July 2015, 89) IAG investor day Capital Markets Day - IAG - November 2015, 90) easyJet : 36 A320 et des résultats record - Air Journal - November 2015, 91) Ryanair : un milliard de bénéfice en six mois - Air Journal - November 2015, 92) Ryanair to feed passengers onto rival airlines - Travel mole - January 2016, 93) What is Flight Club? - easyJet.com - 2015, 94) easyJet to launch loyalty scheme, looks at feeder flights - Reuters - December 2015, 95) Wizz Air forecasts 18 per cent capacity growth for 2016 - travelmole - September 2015, 96) Norwegian Long Haul to set up bases in Paris, Barcelona - ch-aviation - March 2015, 97) Norwegian Air Shuttle Q3 2015 Presentation - Norwegian - 2015, 98) Wow air détaille San Francisco Los Angeles - Air Journal - January 2016, 99) Publication of Interim report - airberlin - November 2015, 100) Alitalia keeps 2017 profit return target despite first-half loss - September 2015, 101) Air Berlin Follows IAG In Exiting AEA - Aviation week - April 2015, 102) European Airlines Ponder Uniting In New Lobbying Group - Aviation week - June 2015, 103) A4E, E4FC : le lobbying de l'aérien se réorganise - Air Journal - January 2016, 104) Nouvelle année de bénéfices record pour les compagnies aériennes - Les Echos - December 2015, 105) UBS Industrials and Transportation Conference - Delta - November 2015, 106) Quarterly report - United-Continental - October 2015, 107) Credit Suisse Conference - American Airlines - December 2015, 108) Brazil regulator approves Delta Air Lines, GOL deal - Reuters - July 2015, 109) Delta veut racheter 49% d'Aeromexico - BusinessTravel - November 2015, 110) Delta and China Eastern solidify strategic partnership - Delta News - July 2015, 111) Résultats financiers LATAM group Q3 2015/3Q 2015 Results final - LATAM group - 2016, 112) Résultats financiers GOL Q3 2015 - GOL - 2016, 113) Azul says Fort Lauderdale service launching 01-Dec-2014, Orlando 15-Dec-2014 - CAPA - August 2014, 114) United Airlines and Azul Brazilian Airlines Form Long-Term Strategic Partnership - United News - June 2015, 115) HNA of Hainan Airlines buys 24% of Azul as China's airlines eye their final continent : South America - CAPA - November 2015, 116) L'Etat repasse majoritaire dans le capital de la TAP - Air Journal - February 2016, 117) Airline Business - World Airline rankings - August 2015, 118) Résultats financiers Q3 2015 - Copa - November 2015, 119) Résultats financiers Q3 2015 - Avianca - Novembre 2015, 120) China Signs \$17 Billion Deal to Buy 130 Airbus Planes - Bloomberg - October 2015, 121) Boeing wins \$38 billion in orders, commitments from China - Reuters - September 2015, 122) IndiGo firms up 250 A320neo aircraft - Airbus' largest order by number - Airbus - August 2015, 123) China's Comac to Challenge Boeing and Airbus - IEEE Spectrum - December 2015, 124) Air China increases flights to Milan, Paris - China Daily - January 2015, 125) Xiamen Airlines se pose à Amsterdam - Air Journal - July 2015, 126) Brazilian Airline Azul Sells Stake to HNA Group of China - New York Times - November 2015, 127) HNA/Hainan Airlines buys 6.2% of South Africa's Comair, accelerating China-Africa aviation links - CAPA - June 2015, 128) Cathay Pacific Profit Jumps on Improved Demand - Wall Street Journal - August 2014, 129) Cathay Pacific 1H2015 : 'Our commitment is unwavering.' But the market is not returning loyalty - CAPA - August 2015, 130) Spicejet says worst behind it; recapitalization to begin soon - Live Mint - February 2015, 131) AirAsia Faces Red Tape and Tough Competition in India - New York Times - June 2015, 132) Vistara fills most seats in 11-month history - Nikkei - December 2015, 133) Civil aviation ministry concerned over domestic impact of AirAsia, Vistara's global operations - Economic Times of India - December 2015, 134) Singapore Airlines reports higher profits but future outlook hinges on Scoot & Tigerair improvements - CAPA - July 2015, 135) Revamping low-cost strategy with Tigerair takeover bid - Nikkei - November 2015, 136) Singapore Airlines et Lufthansa enter a joint-venture entre Singapour et l'Europe - Air et Cosmos - November 2015, 137) Thai Airways supprime 1401 postes, sabre dans le réseau - Air Journal - July 2015, 138) Après Qantas, Malaysia Airlines cherche son salut dans le Golfe avec Emirates - La Tribune - December 2015, 139) Japon : la low cost Skymark sauvée par ANA et Airbus - Air Journal - August 2015, 140) Japan Airlines suspend ses vols Paris-Narita - Le Figaro - December 2015, 141) Fastjet shares slide as it blames African politics - The Guardian - December 2015, 142) Ebola in Africa: the end of a tragedy? - The Economist - January 2016, 143) Radicalization still Kenya's major security challenge - citizen digital - January 2016, 144) Kenya Airways eyes rebound with McKinsey turn-around plan - CAPA - December 2015 + Blow to tourism as Kenya rated risky - The Star - December 2015, 145) TAAG Angola to undertake hefty cuts as oil slump hits home - CH-aviation - November 2015, 146) List Of Deferred Upstream Oil, Gas Projects Grows - E&P - January 2016, 147) Ethiopian Airlines plans further growth in Asia and US, starting with Chengdu and New York - CAPA - October 2015, 148) Emirates and Flybe announce codeshare agreement on 25 UK routes - Emirates - June 2015, 149) With which airlines does Emirates operate Codeshare flights? - Emirates - 2016, 150) SAS and Etihad Airways announce codeshare plans - Etihad - November 2014, 151) Qatar Airways CEO Threatens oneworld Exit in Dispute With American Airlines - Wall Street Journal - June 2015, 152) Qatar Airways buys 10% of British Airways owner IAG - The Guardian - January 2015, 153) White Paper - Open And Fair Skies - January 2015, 154) Commission to review competition from Gulf-based airlines - Euractiv - March 2015, 155) Dutch Government Freezes Gulf Carrier Routes - Travel Pulse - May 2015, 156) Out for Etihad-Air Berlin code-share routes - dw.com - December 2015, 157) Emirates Adds More Flights to the U.S. as American Carriers Fight Back - Conde Nast Traveler - March 2015, 158) Capacity data - OAG Analyser - December 2015, 159) Emirates Group announces half-year performance for 2015-16 - Emirates - November 2015, 160) Turkish Airlines recorded 8 billion 54 million dollars sales revenue and 877 million USD of net profit in the first nine months of 2015 - Turkish Airlines - November 2015, 161) Roadmap to the Financial Statements of Qatar Airways and Etihad Airways - Open and Fair Skies - 2016, 162) Subsidized Gulf carrier competition forces Delta to cancel ATL-Dubai - Delta - October 2015, 163) United Airlines cancelling Dubai to Washington flight - Dubai92 - 2015, 164) Lufthansa to Cease Munich - Dubai Service in April 2016, Airline Route - November 2015, 165) Avianca Brazil intègre officiellement Star Alliance - Air Journal - July 2015, 166) LOT Polish Airlines seeks Star Alliance flexibility as it grows long haul to Bangkok, Seoul & Tokyo - CAPA - June 2015, 167) Star Alliance the first global alliance with an LCC platform : SAA's Mango becomes the first partner - CAPA - December 2015.

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. Cette ambition se décline au travers des différentes marques du Groupe qui se positionnent sur des marchés complémentaires avec des modèles d'opérations propres.

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

Enfin, l'expertise du Groupe dans les domaines du cargo et du *catering* permet de soutenir les activités aériennes du Groupe, et est mise à profit afin de proposer une offre de services de qualité à des clients tiers.

2.2.2 La stratégie du groupe Air France-KLM

La stratégie d'Air France-KLM s'articule autour des trois axes stratégiques suivants :

- la montée en gamme des produits et services en visant le meilleur niveau mondial ;
- un développement sélectif sur les marchés en croissance : long-courrier, *low-cost* intra-européen, maintenance aéronautique ;
- une poursuite de l'amélioration de la compétitivité et de l'efficacité dans le cadre d'une discipline des capacités et des investissements.

L'exécution de cette stratégie au sein des différentes entités du Groupe s'effectue au travers du plan « Perform 2020 » qui détaille les différentes initiatives de sa mise en œuvre.

La poursuite de la montée en gamme pour les compagnies de réseau

Afin de capter une clientèle toujours plus nombreuse au plan international, le groupe Air France-KLM a entamé en 2013 une nette montée en gamme, avec l'introduction sur les flottes long-courrier de nouvelles cabines pour toutes les classes de transport, qui adoptent le plus haut standard de confort de l'industrie. Au

31 décembre 2015, 37% de la flotte long-courrier Air France-KLM avait été équipée; les premiers résultats sont à la hauteur des ambitions du Groupe, avec des indices de satisfaction clients en nette hausse sur les vols équipés des nouveaux produits.

En ce qui concerne le moyen-courrier, la flotte des 24 A319 d'Air France basés à Roissy a été équipée en 2015 de nouveaux fauteuils en cuir, avec appuie-tête latéral, tablette de grande dimension et porte veste qui améliorent le confort à bord. Les 25 A320 basés à Roissy seront pour leur part équipés en 2016 avec ces nouvelles cabines.

Ce déploiement de nouveaux produits est accompagné par le renforcement de l'attention apportée par les compagnies du Groupe à leurs clients tout au long du voyage, au travers de services au sol et en vol revisités, et d'innovations technologiques au service du client.

L'ensemble de ces initiatives de montée en gamme sont largement reconnus : Air France et KLM ont significativement amélioré leurs positions dans le classement Skytrax 2015 des meilleures compagnies mondiales, et Air France a connu la meilleure progression dans ce classement.

Le développement sur les marchés en croissance et les partenariats

Au travers de ses différents partenariats stratégiques, le groupe Air France-KLM renforce de manière continue sa présence dans toutes les régions du monde, et en particulier sur des zones géographiques offrant de fortes perspectives de croissance à long terme.

Un réseau puissant d'alliances et de partenariats permet à Air France-KLM de renforcer sa présence dans le trafic mondial. Les *joint-ventures* avec China Eastern et China Southern, renforcées en 2015 avec l'arrivée de Xiamen Airlines dans le partenariat, permettent une desserte en profondeur du marché chinois. Au Brésil, le partenariat avec la compagnie GOL ouvre à Air France-KLM l'accès à environ 30 villes brésiliennes, et permet à GOL d'alimenter les vols transatlantiques d'Air France et de KLM au travers d'un accord de *codeshare*. Par ailleurs, en 2015, Air France-KLM a renforcé son accord avec Jet Airways et Etihad, accentuant la présence du Groupe en Inde. Enfin, Air France-KLM est un acteur majeur de l'axe transatlantique dans le cadre de sa *joint-venture* avec ses partenaires Delta et Alitalia (voir Section 2.3.5 - *L'alliance Skyteam et les partenariats stratégiques*, page 53).

Le marché du transport aérien intra-européen connaît une croissance importante du fait d'une forte demande loisirs qui s'exprime sur le segment *low-cost*. Transavia, la *marque low-cost* du Groupe, a enregistré +9% de croissance en 2015 et dispose d'une structure de coût compétitive avec les autres acteurs *low-cost*, à même de répondre à la croissance de la demande européenne. Au-delà des marchés historiques de Transavia en France et aux Pays-Bas, Air France-KLM entend donner une dimension européenne à Transavia avec une empreinte géographique et une taille accrues. À ce titre, Transavia opérera à partir de mars 2016 sa première base hors de France et des Pays-Bas, avec 18 destinations desservies au départ de Munich.

Le secteur de la maintenance aéronautique, avec une croissance prévisionnelle de 3,8% au niveau mondial, 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 plus de cinq années de chiffres d'affaires. La croissance d'Air France-KLM s'exprimera tout particulièrement au travers des activités moteurs et équipements, domaines de haute technologie industrielle à forte valeur ajoutée. Le développement des flottes mondiales d'avions de nouvelle génération offre des relais de croissance importants et AFI KLM E&M pourra capitaliser sur l'introduction au sein des flottes du Groupe des B787 et des A350 pour développer un rôle majeur sur cette ligne de produits. Enfin, Air France-KLM poursuit l'élargissement de son portefeuille de partenariats vers l'Est à l'instar des nouveaux accords entre KLM et Jet Airways.

Poursuite des efforts de productivité et de réduction des coûts

La poursuite des efforts de productivité vise à conforter la compétitivité des compagnies du Groupe afin de les positionner durablement au niveau de leurs concurrents, et de dégager des résultats permettant au Groupe de financer sa croissance sur le long terme. Ainsi, au titre de l'exercice 2015, des négociations avec les instances représentatives de KLM ont abouti à des accords de compétitivité avec l'ensemble des catégories de personnel tandis que les négociations avec les instances représentatives d'Air France se poursuivent. Parallèlement, de nouvelles actions de réduction de coûts ont été initiées, notamment dans le cadre d'un projet de rationalisation des fonctions supports et administratives, au travers également de la poursuite de la rationalisation du réseau point-à-point HOP! Air France, de la densification de la flotte moyen-courrier, et la sortie des avions les plus anciens ou encore dans le cadre du projet « High Performance Organization » (« HPO ») mis en œuvre chez KLM.

Un engagement en matière de développement durable

Le Groupe entend poursuivre sa démarche de développement durable : conforter la réputation des marques avec, parmi les objectifs, un très haut niveau de sécurité des opérations; instaurer un dialogue permanent avec les parties prenantes, clients, fournisseurs, riverains; réduire son empreinte environnementale; intégrer l'innovation et le développement durable tout au long de la chaîne de service; promouvoir une politique sociale responsable; contribuer au développement des territoires où il opère et enfin, appliquer les meilleurs principes en matière de gouvernance.

La démarche du Groupe est reconnue par les principales agences de notation extra-financière. Parmi ces distinctions, il est à noter que le Groupe a été classé, en 2015, leader de la catégorie « Compagnies aériennes » et intégré pour la onzième année consécutive dans le *Dow Jones Sustainability index* (DJSI), principal indice international évaluant les sociétés sur leurs performances en termes de développement durable. Air France-KLM est également, pour la septième année, leader du secteur élargi « Transport » regroupant les activités de transport aérien, ferroviaire, maritime, routier, ainsi que les activités aéroportuaires.

2.2.3 Les atouts du groupe Air France-KLM

Une présence forte sur tous les grands marchés

Le groupe Air France-KLM dispose du réseau le plus étendu entre l'Europe et le reste du monde. En incluant les vols opérés par Delta dans le cadre de la *joint-venture* transatlantique, à l'été 2015, le Groupe dessert 120 destinations long-courrier dans le monde, dont 33 en Afrique, 26 en Amérique du Nord, 23 en Asie-Pacifique, onze dans les Caraïbes, trois dans l'Océan Indien, treize en Amérique Latine, onze au Moyen-Orient (*Voir également Section 2.3.6 Activité de l'exercice – chiffres clés page 57*).

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

Hubs coordonnés sur des aéroports non saturés

Le réseau du Groupe est coordonné autour des deux *hubs* intercontinentaux de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol qui figurent parmi les quatre plus importants en Europe. Ces *hubs* combinent les flux de trafic de correspondance avec ceux de point-à-point. Ce système optimisé à grande échelle donne aux petits marchés accès au monde entier, et offre un programme de vol dense à même de répondre aux besoins de fréquence de notre clientèle.

L'efficacité des *hubs* dépend largement de la qualité des infrastructures aéroportuaires : nombre de pistes utilisables en parallèle, fluidité de la circulation et facilité de correspondance entre les terminaux. À ce titre, les deux plates-formes de Paris-CDG et d'Amsterdam-Schiphol bénéficient de capacités pistes non saturées. De plus, l'organisation des activités du Groupe à Paris-CDG a été fortement améliorée depuis la livraison de plusieurs infrastructures nouvelles qui ont permis le regroupement des opérations sur les terminaux 2E, 2F et 2G et la fluidité des correspondances.

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 : la marque *low-cost* Transavia déjà très connue aux Pays-Bas, par son développement en France sera la première compagnie *low-cost* au départ d'Orly, et la nouvelle marque locale HOP!, lancée en 2013 et dont le territoire a été étendu à l'ensemble du point-à-point d'Air France sous l'appellation « HOP! Air France » incarne l'activité régionale du Groupe.

À travers ses différentes marques, le Groupe bénéficie d'une affinité forte auprès de nombreuses clientèles qui privilégient une approche de *value for money*.

Une clientèle équilibrée

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 une clientèle équilibrée.

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. Environ 45% des passagers sont en correspondance chez Air France, et 60% chez KLM. De plus, environ 50% 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 développement récent de Transavia, qui a transporté près de 10,8 millions de passagers en 2015, contre 9,9 millions en 2014, permet au Groupe de compléter son portefeuille de produits pour devenir la compagnie *low-cost* préférée des clients.

Une flotte performante

Le Groupe maintient le cap de la modernisation de sa flotte avec la réception en 2015 de cinq nouveaux B777-300ER, ainsi que des deux premiers B787-9, opérés par KLM. Parallèlement, les avions les plus anciens sortiront en 2016, avec la sortie programmée début 2016 des derniers MD11 Cargo chez KLM, et des derniers B747-400 de la flotte Air France. L'arrivée des premiers A350-900 est prévue en 2019 chez Air France. (voir également Section 2.8 – La flotte, page 69).

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

2.2.4 Le plan « Perform 2020 », un plan de croissance et de compétitivité

En 2012, le groupe Air France-KLM a initié le plan « Transform 2015 », un plan de transformation de l'entreprise qui s'est traduit par un redressement important de la situation financière du Groupe. 2015 marque la fin de ce plan, et permet notamment d'enregistrer en année pleine les résultats des initiatives engagées sur les niveaux de coûts hors fuel et sur le profil d'endettement du Groupe. Ainsi, le plan « Transform 2015 » aura permis au Groupe d'améliorer ses coûts unitaires tandis que la dette nette du Groupe s'établit à la clôture à 4,3 milliards en ligne avec l'objectif.

La baisse d'un tiers de la dette nette en quatre ans a permis au Groupe de restaurer sa capacité d'investissement qui pour l'exercice 2015 s'élève à 1,6 milliard d'euros.

Poursuite des efforts de productivité et maintien de la discipline financière du Groupe

Le plan « Perform 2020 » qui a succédé au plan « Transform 2015 » en septembre 2014 est un plan de croissance ciblée dont l'ambition est de servir au mieux nos clients et nos marchés tout en maintenant l'objectif du désendettement du Groupe et de compétitivité-coût.

Dans le cadre de ce plan, le Groupe s'était fixé comme objectif une baisse du coût unitaire de 1,5% par an en moyenne sur la période 2015-17, équivalente à environ un milliard d'euros. La baisse de coûts unitaires atteint un niveau plus modeste en 2015 mais cet objectif doit être maintenu à moyen terme.

À cet effet, la restructuration des activités non compétitives sera poursuivie, et les réductions de coûts identifiées seront déployées.

La remontée progressive des investissements sur la flotte s'inscrit dans le cadre d'une stricte discipline des investissements afin d'assurer la maîtrise des ratios d'endettement.

Objectifs financiers de moyen terme

Faisant la synthèse de l'ensemble de ces projets, Air France-KLM a retenu les objectifs financiers suivants :

- un ratio de dette nette ajustée sur EBITDAR autour de 2,5 à fin 2017, avec des activités de base générant chaque année un *free cash-flow* positif ;
- des baisses de coûts unitaires de 1,5% par an à moyen terme.

Ces objectifs sont consistants avec un ROCE compris entre 9 et 11% à partir de 2017.

La définition des indicateurs financiers se trouve en Section 5.4 page 161.

2.3 L'ACTIVITÉ PASSAGE

L'activité « passage » correspond essentiellement aux services de transport de passagers sur vols réguliers des compagnies de réseau Air France, KLM et HOP! L'activité passage, premier métier du Groupe, représente près de 80% du chiffre d'affaires d'Air France-KLM.

L'activité sur vols *low-cost* Transavia est traitée dans la *Section 2.4 - L'activité low-cost (Transavia), page 58*.

Alors que les dernières mesures du plan Transform ont pris effet en 2015, avec notamment les dernières restructurations sur le moyen-courrier, l'année 2015 marque le lancement du plan stratégique « Perform 2020 », dont l'ambition est de restaurer la compétitivité du Groupe, tout en plaçant le client au cœur de la stratégie.

Pour l'activité passage, Perform se traduit en 2015 et 2016 par un strict contrôle des capacités, tout en continuant les investissements dans la montée en gamme du produit.

2.3.1 L'activité court et moyen-courrier

Un réseau restructuré, clairement segmenté, avec des résultats en amélioration continue

Le réseau court et moyen-courrier demeure un pilier stratégique du développement du Groupe, grâce à une implantation forte en Europe qui permet d'asseoir sa puissance commerciale.

Le Groupe offre aujourd'hui des expériences de voyage pour tous les segments de clientèle :

- sur le réseau court-courrier français, HOP! Air France répond aux besoins des clients sur la desserte quotidienne de 34 aéroports reliant les régions françaises entre elles. En complément, le produit la Navette sur quatre destinations depuis Orly (Marseille, Toulouse, Nice et Bordeaux) répond plus spécifiquement aux besoins des clients voyageant pour motif « affaires » ;
- sur le moyen-courrier, au départ des *hubs* de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol, le maillage et la densité du réseau permettent une offre de correspondance très intéressante pour répondre à la demande de mobilité au sein de l'Europe avec un éventail de gamme tarifaire allant de prix loisirs à des produits dédiés aux voyageurs d'affaires.

La restructuration de ce réseau, menée principalement par Air France dans le cadre de « Transform 2015 », porte ses fruits, avec une amélioration du résultat d'exploitation.

Après plusieurs années de restructuration, l'enjeu majeur pour le Groupe repose désormais sur l'adaptation à la saisonnalité sur ce réseau, dont les résultats restent difficiles en hiver.

Une agilité déployée pour une meilleure optimisation du réseau

Le Groupe démontre sa capacité à adapter son offre moyen-courrier en fonction des évolutions de tendance et des opportunités sur les marchés. L'agilité déployée est un facteur clé de l'optimisation économique du réseau, dans un contexte où les *low-cost* sont de plus en plus actifs sur ce marché.

Ainsi, en 2015, KLM a ouvert au départ d'Amsterdam-Schiphol, les destinations Belfast, Cracovie et Montpellier, cette dernière étant ouverte en complémentarité des fréquences desservies depuis Paris-CDG.

Parallèlement, les lignes déficitaires ont été fermées : au programme été 2015, les bases internationales au départ des provinces françaises (Marseille, Toulouse, Nice et Bordeaux) puis au programme hiver 2015, les lignes secondaires (Stavanger, Vigo, Vérone) au départ de Paris-CDG ont été arrêtées.

En 2016, le Groupe montre qu'il continue de saisir toutes les opportunités de croissance qui se présentent. Sur le réseau court-courrier, Air France suspend la liaison aérienne Paris-Orly-Strasbourg et ouvre cet été une liaison quotidienne Paris-CDG Biarritz en complément de son offre depuis Paris-Orly, ainsi qu'une liaison Amsterdam-Schiphol Rennes.

Sur le réseau transversal, HOP! Air France proposera de nouveaux vols entre Lyon et le Luxembourg.

Sur le moyen-courrier, le Groupe proposera aussi de nouvelles destinations avec l'ouverture à l'été par Air France de Paris-CDG-Glasgow en vol quotidien et d'un vol saisonnier entre Paris-CDG et Cracovie durant la pointe été, avec des jours d'opérations complémentaires à ceux de KLM. KLM fermera la liaison Amsterdam-Schiphol Cologne et lancera de nouvelles liaisons à l'été vers Inverness, Southampton (2 fréquences quotidiennes), Dresde et Gênes. Ibiza sera également desservie mais uniquement durant les mois de pointe (juillet-août). Enfin, Valence sera nouvellement desservie depuis Amsterdam-Schiphol.

Une efficacité accrue de la flotte, associée à la montée en gamme du produit

Sur son réseau d'alimentation des *hubs* de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol, le Groupe continue d'optimiser l'utilisation de sa flotte, tant par la densification des configurations cabine que par l'augmentation du rendement journalier avion, tout en préservant la qualité et le nombre de connexions vers l'ensemble des destinations desservies par le Groupe.

En parallèle, Air France continue la montée en gamme du produit, avec le déploiement progressif de nouvelles cabines de voyage depuis avril 2015 : les A319 sont désormais tous équipés du produit « Smart & Beyond », avec un nouveau siège en cuir disponible en cabine Business et Economy, et une restauration à bord améliorée.

Elle se poursuivra sur les A320 (entre janvier et juillet 2016) en s'accompagnant d'une densification de la configuration (174 sièges, +9 sièges). La montée en gamme s'achèvera avec la reconfiguration des A321, qui devrait se concrétiser entre fin 2016 et début 2017.

De son côté, la filiale régionale KLM Cityhopper, continuera le remplacement progressif de ses Fokker 70 par des Embraer 175 et Embraer 190, plus économiques et offrant plus de sièges. En 2015, deux Fokker 70 ont ainsi quitté la flotte de KLM et deux Embraer 190 (les derniers d'une série de 13 avions) l'ont rejointe. En 2016, il est prévu la sortie de la flotte de quatre Fokker 70 supplémentaires et l'arrivée de quatre nouveaux Embraer 175. La flotte KLM Cityhopper deviendra « tout Embraer » à partir de 2018, devenant ainsi la compagnie exploitant la plus importante flotte d'Embraer en Europe.

De plus, en 2016, KLM densifiera sa flotte de B737-800 par l'ajout de six sièges supplémentaires (de 180 à 186 sièges).

À bord, le chantier de la connectivité est lancé sur le réseau court et moyen-courrier. Une expérimentation d'offre de connectivité en Wi-Fi sur deux appareils A320, en partenariat avec Orange, est lancée sur trois mois début 2016 (un avion sur le réseau moyen-courrier et un avion sur le réseau court-courrier).

2.3.2 L'activité long-courrier

Poursuite de la croissance ciblée des capacités

En 2015, le Groupe augmente modérément ses capacités vers le long-courrier. Les augmentations de capacité sont concentrées vers les régions les plus dynamiques avec notamment deux ouvertures de ligne en Amérique du Nord. Deux destinations vers l'Est ont été fermées suite à une concurrence croissante et incisive, des compagnies du Golfe.

Le Groupe ajuste son programme en tenant compte des évolutions les plus récentes et parfois brutales de contexte (macro-économique, situation géopolitique...). Face aux événements tragiques survenus en France (Charlie Hebdo et attentats de novembre), le Groupe a ainsi adapté son offre sur les marchés où la demande s'est affaiblie, en particulier au Japon.

Évolutions des capacités par zones géographiques

Sur l'Amérique Nord, l'année est marquée par le succès de l'ouverture de deux nouvelles destinations canadiennes : Vancouver opérée au départ de Paris-CDG jusqu'à cinq fréquences, en complément des huit fréquences depuis Amsterdam-Schiphol (à l'été 2015) et Edmonton au départ d'Amsterdam-Schiphol jusqu'à quatre fréquences depuis l'été 2015. Le partenariat avec WestJet est renforcé et permet de multiplier les opportunités de correspondance dans la région. Delta, partenaire du Groupe en *joint-venture*, a en parallèle ouvert Amsterdam-Salt Lake City en mai 2015. À l'été 2016, KLM proposera trois nouveaux vols par semaine à destination de Salt Lake City, en complémentarité avec le vol quotidien de Delta Air Lines, renforçant l'offre sur ce *hub* de Delta et offrant aux clients toujours plus d'opportunités de correspondance vers l'Ouest américain. Enfin, KLM suspend à l'été 2016 sa liaison saisonnière estivale Amsterdam Dallas Fort Worth pour des raisons économiques.

En Amérique Latine, KLM a ouvert Bogota-Cali à raison de trois fréquences hebdomadaires alors qu'Air France dessert Panama City à raison de cinq fréquences par semaine depuis fin 2014. Au Brésil, en réponse à une conjoncture défavorable, le Groupe révisé ses ambitions de croissance, avec des ajustements de capacité à partir de la saison hiver 2015 vers toutes ses dessertes brésiliennes (Rio de Janeiro, Sao Paulo et Brasilia).

En Asie, les capacités sont globalement stables. Les liaisons Paris-CDG Kuala Lumpur et Amsterdam Fukuoka sont suspendues à l'hiver 2015. Au Japon, dans un contexte difficile, le Groupe a adapté son offre avec des réductions de fréquence sur Tokyo Haneda et Tokyo Narita.

Globalement, la stratégie du Groupe en matière de développement en Asie passe désormais par la recherche de partenariats efficaces.

En Afrique, Air France et KLM ont ajouté chacune une fréquence vers Luanda au départ respectivement de Paris-CDG et d'Amsterdam ; le Groupe propose ainsi six fréquences hebdomadaires et rajoute une fréquence vers Kinshasa (*via* Luanda).

Pour 2016, le Groupe maintient sa stratégie de croissance ciblée, en saisissant toutes les opportunités de développement et en renforçant encore son agilité à redéployer ses capacités en cas de crise. Accroître la rentabilité du réseau long-courrier reste la priorité.

En Iran, alors qu'une grande partie des sanctions internationales ont été levées en début d'année avec l'entrée en vigueur de l'accord nucléaire, le Groupe se positionne avec l'ouverture prévue d'une liaison Paris-Téhéran, à raison de trois fréquences hebdomadaires à partir d'avril 2016, puis au départ d'Amsterdam-Schiphol à partir de mai avec trois fréquences par semaine.

Par ailleurs, le Groupe se positionne à Paris-Orly avec à partir de juin 2016 un vol à destination de New York JFK qui offrira une complémentarité avec l'offre existante depuis Paris-CDG pour les passagers en provenance du bassin parisien et pour ceux en correspondance depuis la province.

Renouvellement de la flotte

Le Groupe maintient une politique d'investissements mesurée mais poursuit la modernisation de sa flotte : 2015 a vu le dernier vol commercial du MD11 pour KLM alors qu'en janvier 2016 le dernier B747 d'Air France s'est envolé vers Mexico.

Le Groupe sort ainsi progressivement les avions les moins efficaces de sa flotte et fait rentrer les avions de dernière génération : KLM a inauguré l'arrivée de ses premiers B787, équipés de la nouvelle World Business Class, en novembre 2015, qui ont été progressivement déployés sur Abu Dhabi-Bahrein, Dubai et Rio de Janeiro.

Enfin, l'année 2015 est celle de la réussite de l'opération Quickchange sur la pointe été, qui a permis de transformer 17 B777 Best d'Air France en s'adaptant à la demande de la clientèle sur cette période : le Quickchange a permis de rajouter jusqu'à 60 sièges par avion en cabine Economy pour cette période grâce au retrait de sièges en cabine Business. Le Quickchange montera en puissance à l'été 2016, en parallèle de la montée en gamme.

Montée en gamme continue du produit long-courrier

KLM a achevé en 2015 la reconfiguration de ses avions B777-200 en les équipant tous de la nouvelle World Business Class. Le déploiement sur les B777-300 se poursuivra au cours de l'année 2016. Ainsi, à la fin de l'année, il est prévu que 75% de la flotte long-courrier de KLM soit équipée de la nouvelle World Business Class.

Air France a initié en 2013 une vaste montée en gamme de son produit long-courrier, avec la refonte de l'ensemble des cabines de voyage. Début 2015, sept B777 étaient équipés des nouvelles cabines. Le déploiement s'est accéléré et à fin 2015, ce sont 24 avions, s'envolant vers une trentaine de destinations long-courrier qui ont été rénovés. À bord, les passagers disposent de nouvelles suites « haute-couture » La Première, d'un véritable cocon en plein ciel en Business, d'une atmosphère calme et sereine et d'un confort optimal pour les cabines Premium Economy et de sièges entièrement revus en cabine Economy. D'ici 2017, les 44 avions de la flotte B777 concernés seront modifiés. Des réflexions sont également en cours pour les A330 et A380.

Ces nouvelles cabines sont largement plébiscitées par les clients qui nous témoignent leur satisfaction.

Parmi les nombreux prix remportés cette année, le classement Skytrax de 2015 a récompensé l'investissement d'Air France dans la montée en gamme : Air France progresse de dix places au classement général et remporte le titre de la compagnie qui a le plus s'améliorer au monde. Enfin, pour la seconde année consécutive, Air France est récompensée à Paris-CDG avec le prix de meilleure restauration au monde offerte dans un salon de Première classe.

2.3.3 Renforcement des hubs

Deux hubs parmi les plus efficaces d'Europe

Le système de double *hub* conserve sa fonction centrale dans l'activité passage. Grâce à ses deux *hubs* de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol, reliés par douze liaisons quotidiennes, le Groupe propose un nombre élevé de fréquences par destination. Le réseau d'Air France-KLM est ainsi totalement optimisé, pour offrir aux clients 316 destinations dans 115 pays à travers le monde.

De par son travail en profondeur sur les *process* dans le cadre du Projet ponctualité, Air France a réussi sa meilleure année depuis dix ans.

L'attractivité du *hub* de Paris-CDG a aussi été renforcée à l'été 2015 par un travail sur la structure des plages de *hub* grâce au transfert d'une partie de l'activité long-courrier des plages horaires les plus saturées vers des plages totalisant traditionnellement moins d'arrivées et départs de vols. Cette nouvelle répartition de l'activité a contribué à accroître la robustesse des opérations lors de la période de pointe, en renforcement des plans d'actions spécifiques annuels dédiées à la ponctualité (« Projets DO long-courrier », « Projet 3.2.0 » sur le moyen-courrier) : dans un contexte de hausse du taux de remplissage (+2 points R/R) la ponctualité D0 CDG a augmenté de 5 points : le taux de réussite de correspondance a progressé de 1 point, à 99%, avec des retombées positives en terme d'expérience client.

Le *hub* de CDG a été distingué en 2015 par Skytrax en gagnant le prix du « World's most improved airport ».

L'aéroport d'Amsterdam-Schiphol est un partenaire clé pour KLM. L'efficacité de ce partenariat joue un rôle essentiel dans le succès du *mainport* d'Amsterdam.

Amsterdam-Schiphol est parmi les quatre plus grands aéroports d'Europe grâce au réseau mondial de KLM. Ce qui contribue à positionner les Pays-Bas comme une passerelle en Europe pour le commerce mondial et le voyage.

En 2015, à la demande du ministère des infrastructures et de l'environnement, et pour souligner l'importance du transport aérien hollandais, KLM et l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol ont conjointement travaillé pour répondre au plan stratégique du gouvernement « Actieagenda Schiphol », qui sera présenté au parlement hollandais au deuxième trimestre 2016.

Le 3 juin 2015, Amsterdam-Schiphol a implémenté avec succès le système de sécurité centralisé pour les passagers en provenance de pays non-Schengen. Ce qui a résulté à une amélioration du *process* de sécurité et une expérience client optimisée. Ce projet a été mis en œuvre en étroite collaboration avec KLM et une branche de l'organisation de SAOC.

Amsterdam-Schiphol continue à grandir et souhaite devenir l'aéroport préféré d'Europe. Pour atteindre cet objectif, il est crucial que KLM et ses partenaires continuent de faire croître leur réseau européen et intercontinental.

En outre, l'avancement de phase de la zone A de la plate-forme permettra à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol d'offrir plus de portes d'embarquement avant l'année 2020. Il est aussi important que la capacité et la fiabilité de la gare de Schiphol soient rapidement améliorées et que les intérêts locaux, régionaux et nationaux soient alignés dans le développement de la zone de Schiphol.

2.3.4 Accélération des initiatives orientées client

Air France-KLM a poursuivi ses initiatives orientées client tout au long de la montée en gamme des produits et services Air France sur son réseau moyen-courrier européen et tout au long de l'équipement en cours des flottes B777 pour optimiser le confort à bord.

Indicateur clé de performance qui mesure la fidélité de nos clients et l'expérience de la marque, reflétant ainsi la satisfaction et la recommandation client, le *Net Promoter SCORE* a augmenté de deux points pour Air France et pour KLM au niveau mondial en 2015.

Le groupe Air France-KLM en route pour l'excellence numérique

Dans un contexte d'évolution rapide des besoins des consommateurs et avec une industrie du voyage en pleine mutation, Air France-KLM continue de jouer un rôle de pionnier de l'innovation numérique. La stratégie digitale est au cœur de l'ambition du Groupe de devenir le numéro 1 en matière d'intimité client.

Nos clients sont connectés à Internet en permanence sur différents appareils, que ce soit pour planifier un voyage, explorer leur destination ou partager leurs souvenirs. Avec près de 5 milliards de ventes en ligne, les performances des sites et applications mobiles du Groupe s'améliorent. En 2015, des applications ont été créées pour les « technologies portables » telles que les montres connectées, KLM a lancé une nouvelle application mobile reposant sur les technologies de pointe et Transavia a inauguré une nouvelle plateforme d'e-commerce.

De son côté, Air France a entrepris une refonte complète du site airfrance.com pour le rendre plus moderne et permettre aux clients d'accéder plus rapidement à leurs informations et services. Elle a fait un premier pas dans l'amélioration de l'accessibilité du site pour les personnes en situation de handicap.

Des fonctionnalités ont été mises en œuvre pour mieux assister les clients en cas de problème : affichage des options payées, possibilité de demander un remboursement directement en ligne en cas d'irrégularités de vols et refonte de la réclamation en ligne pour faciliter le processus.

Le Groupe s'efforce en permanence d'offrir une expérience client gratifiante, que ce soit en ligne ou à bord. Ainsi, les passagers sont invités à évaluer et à commenter leur vol après leur arrivée ; et notre équipage dispose de tablettes et d'applications pour fournir en continu un service personnalisé et des informations à jour. En 2015, Transavia est devenu la première compagnie aérienne à intégrer WhatsApp à ses services client en ligne.

Les initiatives numériques du Groupe ont encore une fois été reconnues et primées, notamment par un « Skifties Social Media Award » de la marque de voyage la plus efficace sur les réseaux sociaux. La campagne d'Air France « France is in the air » est la vidéo de voyage la plus visionnée sur YouTube en 2015, tandis que le chien Sherlock du service des objets trouvés de KLM a suscité l'intérêt médiatique dans le monde entier et remporté un « SAN Award » aux Pays-Bas. Cette année, le Groupe poursuivra l'intégration de ses compétences numériques. Des initiatives seront mises en œuvre au niveau du programme de fidélité « Flying Blue » ; notamment en équipant le personnel du *Hub* et de bord de tablettes permettant de mettre à jour le profil client ou de faciliter la relation client en contexte opérationnel.

Innovation accélérée tout au long du parcours client

Plus d'autonomie et de libre-service à l'aéroport

En 2015, Air France a considérablement amélioré son expérience client à l'aéroport afin de répondre aux besoins de ses clients : Air France a présenté le « re-design » primé de ses bornes interactives, a déployé des installations de recyclage en libre-service dans plusieurs aéroports du monde entier qui ont été immédiatement adoptées par ses clients, et a procédé à l'installation de portes d'embarquement automatiques qui devraient être complètement opérationnelles en 2016 à l'aéroport « Roissy-Charles-de-Gaulle ».

Lancé en 2014, le service qui permet d'imprimer les étiquettes bagage de chez soi fait gagner du temps à l'aéroport. Ce service, mis en place par Air France dans plusieurs aéroports, montre déjà des résultats prometteurs.

Une nouvelle étape majeure sera franchie par Air France en 2016.

En effet, un programme mondial sera lancé pour rendre le trajet au sol plus simple, fluide et cohérent dans tous nos points de contact.

De son côté, KLM a lancé l'usage de la biométrie pour offrir une expérience moins stressante et plus fluide à l'aéroport. Utilisée pour la première fois à l'aéroport d'Aruba en 2015 et baptisée « Happy Flow », la biométrie sera mise en place à l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol en 2016. Elle a permis à KLM de remporter plusieurs prix d'innovation.

Les compagnies aériennes du monde entier découvrent actuellement de nouvelles applications pour l'automatisation et la robotique. Le robot intelligent « Spencer », développé par un consortium d'universités européennes et de centres de savoir, sera testé par KLM en 2016.

Choix et contrôle

Depuis 2013, Air France et KLM ont conduit des tests sur l'utilisation du Wi-Fi à bord qui se sont révélés très concluants. À l'heure actuelle, quatre avions disposent d'une connectivité avec le sol et ils seront seize en 2016.

En 2015, Air France a continué à améliorer son application de presse digitale qui est disponible aux passagers sur *smartphones* et tablettes dès 30 heures avant l'heure de décollage. L'offre de titres internationaux a augmenté et l'application est désormais disponible dans plus de langues. L'interface a également été repensée et améliorée. Près de 200 000 publications sont téléchargées chaque mois par le biais de cette application. Des *podcasts* Air France ont également été ajoutés.

Depuis décembre 2015, Air France-KLM a ajouté des options « Siège supplémentaire » en classe économique permettant aux voyageurs de réserver leur siège à l'avance. Cela facilitera également l'attribution des sièges pour des groupes, familles et clients « Élite » et cela offrira plus de choix aux clients.

La réalité virtuelle et la réalité augmentée, deux technologies qui ont connu un intérêt grandissant, ont également été testées par la compagnie aérienne en 2015. Par exemple, Air France et ses partenaires ont présenté une vitrine d'innovations sur son trajet Toulouse-Paris-Orly.

Se différencier grâce à la relation client

Dans leurs interactions avec les industries de services, les clients montrent une préférence de plus en plus marquée pour les entreprises capables de leur offrir un contact humain authentique, emphatique et réactif.

Le personnel des compagnies du Groupe dispose de plus en plus de moyens pour résoudre les problèmes et améliorer l'expérience des clients sur place et de manière proactive. Les compagnies aériennes offrent les bons outils aux personnels qu'elles forment en conséquence.

À titre d'exemple, Air France fournit actuellement des iPad et une application dédiée à son personnel dans les aéroports, ce qui leur permet d'avoir accès à des informations en temps réel, de résoudre des problèmes complexes, de faire la promotion des services et de répondre aux besoins opérationnels. Cette initiative a reçu en 2015 le prix de « l'Electronic Business Group » pour la meilleure expérience client digitale.

Dernièrement, le Groupe a continué d'investir dans les services client par le biais des réseaux sociaux. Depuis 2013, Air France est élue sur Facebook (par Socialbakers) la marque française la plus active sur les réseaux sociaux. En mai 2014, Air France est devenue la seule compagnie non asiatique à prendre contact avec des clients chinois sur le réseau WeChat grâce au centre d'appels de Guangzhou, ville où la compagnie aérienne était déjà présente sur le réseau Sina Weibo depuis 2013.

Air France propose actuellement son service client 7 jours sur 7 en neuf langues sur Facebook, Twitter, WeChat, Sina Weibo et Instagram, avec une disponibilité 24 heures sur 24 en anglais et en français. KLM propose, quant à elle, un service client 24h/24 et 7j/7 en quatorze langues, elle a intégré WeChat à Salesforce et s'est lancée sur Kakao Talk, la plateforme coréenne de conversation en Groupe. De plus, KLM est active sur LinkedIn ainsi que sur Sina Weibo. KLM reste la première compagnie aérienne à proposer une option de règlement sur les médias sociaux, et à suivre la qualité de son propre service en affichant le temps réel de réponse.

L'ambition du Groupe est de proposer le meilleur service client européen d'ici 2020.

Une nouvelle ambition pour le programme de fidélité Flying Blue

Le programme Flying Blue compte près de 27 millions de membres et fêtait cette année son 10^e anniversaire. Suite à la fusion des programmes Fréquence Plus (AF) et Flying Dutchman (KL) en 2005, Flying Blue n'a cessé de croître au rythme constant d'un nouveau membre toutes les 20 secondes au cours de cette période.

Flying Blue, ses 37 partenaires aériens et ses quelque cent autres partenaires, ont remporté cinq Freddie Awards (sur six), dont le prestigieux prix « Program of the Year », et le titre de « Best Affinity Card » partagé avec American Express, pour la troisième année consécutive.

En 2015, une offre supplémentaire a été étudiée pour faciliter l'échange des *miles*, à meilleur prix. La boutique Flying Blue Store, repensée en novembre 2014, propose désormais plus de 5 000 articles ainsi que des options de paiement en numéraire ou par *miles*, et une transaction de vente y est réalisée toutes les cinq minutes. Depuis octobre 2015, les passagers des vols Transavia ont la possibilité d'échanger leurs *miles* en ligne, multipliant par trois la vente de billets « Prime ».

« Flying Blue » poursuit également sa transformation numérique et sa recherche de personnalisation. Il est désormais possible d'adhérer rapidement au programme à bord des vols en s'adressant au personnel de cabine équipé d'iPad, et de bénéficier du crédit automatique des *miles* juste après le vol. Les visites sur le site FlyingBlue.com ont augmenté de 20%, et le courriel de bienvenue est très personnalisé avec plus de 1 800 versions possibles (douze langues, quatorze offres différentes, sept niveaux).

Après cette première décennie, Air France-KLM a décidé de remanier en profondeur Flying Blue, avec un étalement progressif des changements jusqu'en 2018. L'objectif ici est de le simplifier, de le rendre plus pertinent et de le personnaliser davantage.

Une communication proactive

En 2015, la transformation du Groupe, avec les avancées du programme « Perform 2020 » et la promotion de ses ambitions haut de gamme, a été relayée par un grand nombre de médias et lors de différents événements publics. Air France a clairement affiché son positionnement moyen/haut de gamme par sa campagne publicitaire « France is in the air » et par une nouvelle vidéo de démonstration de sécurité à bord. Ces deux événements ont généré à eux seuls 28 000 publications sur les médias traditionnels et sociaux, dont près d'un tiers hors du territoire français. Sur Twitter, l'audience de ces deux événements a été estimée à 274 millions d'internautes (comptes Twitter potentiellement exposés au message).

Relayant au plus près cette transformation, KLM s'est de nouveau distinguée auprès du grand public par des campagnes de très haute qualité. L'un des temps forts de l'année a été le nouveau film de démonstration de sécurité à bord, qui lui confère une nouvelle identité unique et qui a été visionné neuf millions de fois sur les médias sociaux en l'espace de trois semaines. La présentation du nouveau Dreamliner 787 a elle aussi été plébiscitée, avec 9,7 millions de vues, tout comme la nouvelle expérience de voyage proposée à nos plus jeunes passagers, notamment le second film de Bluey, la mascotte de KLM pour les enfants, sorti pour Noël, qui a été vu par près de dix millions de personnes.

2.3.5 L'alliance SkyTeam et les partenariats stratégiques

Pour répondre à l'ensemble des besoins de leurs clients, les compagnies aériennes complètent leur offre grâce à des alliances et des partenariats stratégiques. Les trois grandes alliances, SkyTeam (dont Air France et KLM sont membres), Star Alliance et oneworld, représentent près de 60% du trafic mondial. Parmi les 50 plus importantes compagnies aériennes, seules les *low-costs*, deux des trois compagnies du Golfe et quelques compagnies de niche ne sont pas membres d'une alliance. Par ailleurs, l'appartenance à une alliance est très engageante compte tenu de l'intégration nécessaire d'une partie des systèmes informatiques ou encore de celle des programmes de fidélisation. Ainsi, peu de compagnies aériennes ont changé d'alliances alors que celles-ci existent depuis 1997.

Des partenariats avec d'autres compagnies, qui peuvent être parfois membres d'une autre alliance, complètent les offres des compagnies aériennes sur la base de coopérations bilatérales en partage de code ou de programmes de fidélisation.

Les alliances et les partenariats sont des outils efficaces pour favoriser le développement des réseaux sans investissements complémentaires dans la flotte. En effet, ces accords permettent d'accroître les fréquences sur les lignes principales, de mutualiser les capacités sur des lignes à faible volume et de compléter les offres internationales par des vols opérés par leurs partenaires sur leurs marchés domestiques.

SkyTeam : une alliance mondiale

Créée en 2000, SkyTeam est une alliance mondiale qui compte vingt membres au 31 décembre 2015 : Aéroflot, Aérolíneas Argentinas, Aeroméxico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Southern, China Eastern, China Airlines, Czech Airlines, Delta, Garuda Indonesia, Kenya Airways, KLM, Korean Air, MEA Middle East Airlines, Saudi Arabian Airlines, TAROM, Vietnam Airlines et Xiamen Air. Les compagnies, tout en conservant leur identité et leur marque, travaillent ensemble pour offrir à leurs clients un réseau et des services globaux.

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

Sous la responsabilité d'un Directeur général, une entité centralisée assure le marketing, les ventes, les synergies en aéroport, l'interface entre les systèmes d'information, le produit « correspondances », le cargo, la publicité et la marque ainsi que la gestion des finances et de l'administration de l'alliance. En liaison avec le Conseil de gouvernance et le Comité de pilotage, elle met en œuvre les plans permettant d'assurer le développement de SkyTeam.

Pour être membre de l'alliance, les compagnies doivent remplir un certain nombre de conditions préalables notamment dans les domaines des opérations, des technologies et des produits. Ainsi, elles doivent être liées par des accords de partage de code, avoir signé des accords concernant leur programme de fidélisation et des accords de partage de salon. Elles doivent aussi pouvoir proposer les produits et services spécifiques à l'alliance.

L'appartenance à SkyTeam renforce la notoriété des compagnies aériennes en leur permettant d'étendre leur offre vers toutes les régions du monde, renforçant de cette manière leur présence commerciale. Ainsi, Air France-KLM, en étant membre de l'alliance SkyTeam, accède à un réseau mondial proposant environ 16 300 vols quotidiens vers plus de mille destinations dans cent soixante-dix-neuf pays.

En partageant leurs expertises et leurs connaissances et en mettant en commun leurs meilleures pratiques, elles améliorent la qualité des services aux clients. Enfin, l'alliance permet également de dégager des synergies dans le cadre de co-locations en aéroport ou en ville, la coordination d'équipes ou encore la réduction des coûts de traitement des avions en escale ou une meilleure utilisation des salons.

Le réseau de SkyTeam est organisé autour de grands *hubs* permettant à l'alliance d'offrir de très nombreux vols en correspondance et d'assurer à ses 665 millions de passagers annuels des voyages sur une ou plusieurs compagnies membres et parmi leurs 636 salons aéroportuaires.

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

199 millions de passagers membres des programmes de fidélisation accumulent des *miles* sur tous les vols SkyTeam qu'ils peuvent utiliser sur l'ensemble des compagnies de l'alliance. En 2015, les compagnies de SkyTeam ont déployé « SkyPriority », leur offre de service au sol dédiée à leurs clients les plus fidèles, dans plus de 950 aéroports.

Des partenariats stratégiques

Joint-venture transatlantique avec Delta

S'appuyant sur la longue expérience de KLM avec Northwest, le Groupe a mis en œuvre avec Delta une *joint-venture* en 2009 qui a été étendue à Alitalia en 2010. Comme la majorité des *joint-ventures* dans le secteur, elle ne donne pas lieu à la création d'une société commune, mais à la mise en place d'un contrat définissant à la fois un compte de résultat commun et des organisations pour gérer tous les aspects du partenariat. L'existence d'un compte de résultat commun assure que les partenaires mettent en œuvre toutes les actions contribuant à une amélioration du résultat d'exploitation de l'activité, au profit de tous les membres. Le contrat de *joint-venture* a été amendé et renouvelé en 2012 pour une nouvelle durée de dix ans. La gouvernance est composée d'un Comité exécutif, d'un Comité de direction et de groupes de travail.

Le périmètre de l'ensemble est très large : il couvre tous les vols entre l'Amérique du Nord, le Mexique et l'Europe au travers d'une coopération intégrée et tous les vols entre l'Amérique du Nord et le Mexique vers et du bassin méditerranéen, l'Afrique, les pays du Golfe et l'Inde ainsi que les vols de l'Europe vers et de l'Amérique Centrale, la Colombie, le Venezuela, le Pérou et l'Équateur au travers d'une coordination étroite.

Avec un chiffre d'affaires dépassant les 13 milliards de dollars en 2014 et une part de marché de 24% à l'été 2015, la *joint-venture* fait partie des acteurs majeurs sur le Transatlantique, premier marché mondial du transport aérien. Près de 250 vols par jour relient les neuf *hubs* : Paris, Amsterdam, Rome, Atlanta, New York, Detroit, Minneapolis, Cincinnati et Salt Lake City. Le *pricing* et le *revenue management* sont centralisés au sein d'une équipe de 60 personnes basée à Amsterdam.

La coordination du réseau s'est traduite par le renforcement des liaisons de *hub* à *hub*, l'optimisation du type d'avion affecté à chaque ligne, le développement du nombre de destinations desservies en direct des deux côtés de l'Atlantique, avec notamment 25 destinations desservies en Amérique du Nord et 27 en Europe. Les forces de vente ont été unifiées dans chaque région.

L'organisation de la *joint-venture* a été adaptée pour prendre en compte la mise en place d'une autre *joint-venture* entre Delta et Virgin Atlantic, suite au rachat par Delta de 49% du capital de cette dernière. L'ensemble de ces accords a été validé par la commission européenne en 2015.

Alitalia

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

Dans le cadre de l'investissement d'Etihad Airways au capital d'Alitalia, Alitalia-CAI a entamé un processus de restructuration aboutissant principalement au transfert de son activité à la société Alitalia-Societa Aerea Italiana (Alitalia-SAI), créée le 1^{er} janvier 2015. La participation d'Air France-KLM a été ramenée à 1,0395% du capital de Compagnia Aerea Italiana SpA (précédemment Alitalia-CAI), détenant 51% du capital social d'Alitalia-SAI, les 49% restants étant détenus par Etihad Airways.

Indépendamment des opérations exposées ci-dessus, le contrat de partenariat commercial et industriel d'Air France-KLM avec Alitalia, qui s'appuie notamment sur des *joint-ventures* sur les lignes entre la France et l'Italie, et entre les Pays-Bas et l'Italie, reste effectif jusqu'au 13 janvier 2017. Alitalia est également intégrée dans la *joint-venture* transatlantique avec Delta (*voir ci-dessous*).

Joint-ventures chinoises

Air France et KLM ont signé des accords de *joint-venture* avec deux des trois plus grosses compagnies aériennes chinoises : en 2010 avec China Southern, qui offre le réseau domestique le plus étendu depuis ses *hubs* de Canton et Pékin puis en 2012 avec China Eastern, basée à Shanghai, capitale économique de la Chine. Grâce à ces partenariats, Air France et KLM ont accès à une quarantaine d'escapes secondaires dans les provinces chinoises. Les lignes en *joint-venture* entre l'Europe et la Chine génèrent un chiffre d'affaires de près de 900 millions d'euros en 2015.

Partenariat avec Etihad

À la fin de 2012, un partenariat commercial a été mis en place entre Air France-KLM et Etihad. Dans un premier temps, cette coopération était basée sur la complémentarité entre les deux groupes, avec l'addition des destinations dans l'Océan Indien, l'Asie et l'Australie. Depuis la saison d'été 2013, quatre vols quotidiens sont opérés entre les *hubs* des deux groupes. Etihad appose son code sur 24 destinations au-delà de Paris et Amsterdam et une destination d'Abu Dhabi, tandis qu'Air France et KLM utilisent leurs codes sur seize destinations au-delà d'Abu Dhabi.

Partenariat stratégique avec GOL

En 2014, Air France-KLM et GOL Linhas Aéreas Inteligentes ont signé un partenariat stratégique exclusif de long terme, renforçant leur coopération commerciale entre le Brésil et l'Europe. En plus de l'accord de partage de code existant, ce partenariat a donné lieu à un investissement dans GOL à hauteur de 100 millions de dollars US, dont 52 millions de dollars US dans le capital de la compagnie. Le partenariat prévoit notamment l'optimisation des synergies entre les deux groupes et, en particulier, les opportunités de correspondance dans les villes principales brésiliennes servies par le Groupe. En 2015, le partenariat a donné lieu à une augmentation importante du nombre de passagers en correspondances sur les vols GOL au Brésil. 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. Air France-KLM est en train de répondre aux appels d'offres de GOL dans le domaine de la maintenance aéronautique.

2.3.6 Activité de l'exercice

Chiffres clés de l'activité passage réseaux

| Exercice | 2015 | 2014 ⁽¹⁾ | Variation réelle | Var. à données comparables ⁽²⁾ |
|--|--------------|---------------------|------------------|---|
| Passagers transportés (milliers) | 79 016 | 77 450 | +2,0% | - |
| Capacité (millions de SKO) | 276 899 | 270 789 | +2,3% | +0,7% |
| Trafic (millions de PKT) | 235 715 | 229 347 | +2,8% | +1,2% |
| Coefficient d'occupation | 85,1% | 84,7% | +0,4pt | +0,4pt |
| Chiffre d'affaires total (M€) | 20 541 | 19 570 | +5,0% | -2,6% |
| Chiffre d'affaires passager régulier (M€) | 19 707 | 18 740 | +5,2% | -2,6% |
| Recette unitaire au SKO (cts d'€) | 7,12 | 6,92 | +2,8% | -3,3% |
| Recette unitaire au PKT (cts d'€) | 8,36 | 8,17 | +2,3% | -3,7% |
| Coût unitaire au SKO (cts d'€) | 6,81 | 6,95 | -2,0% | -6,7% |
| Résultat d'exploitation (M€) | 842 | (83) | 925 | +687 |
| <i>dont la part long-courrier estimée</i> | 1 140 | 740 | +400 | |
| <i>dont la part moyen-courrier (hub) estimée</i> | (230) | (320) | +90 | |
| <i>dont la part moyen-courrier (point-à-point)</i> | (70) | (120) | +50 | |

(1) 2014 retraité d'un changement d'affectation de recettes (45 millions d'euros transférés du chiffre d'affaires « autres recettes passage » au « passage régulier »).
(2) À données comparables : hors grève, à taux de change constant.

Sur l'année 2015, le chiffre d'affaires de l'activité passage s'est établi à 20 541 millions d'euros, en hausse de 5% (en baisse de 2,6% à données comparables⁽³⁾). Le résultat d'exploitation de l'activité passage s'est établi à 842 millions d'euros, contre une perte de 83 millions d'euros en l'année 2014, en augmentation de 925 millions d'euros. À données comparables⁽³⁾, le résultat d'exploitation progresse de 687 millions d'euros.

Le Groupe a poursuivi sa croissance maîtrisée des capacités, en hausse de 0,7% pour l'activité passage hors impact grève. La recette unitaire au siège-kilomètre offert (RSKO) est restée volatile, en hausse de 2% en nominal et en baisse de 3,3% à données comparables⁽³⁾.

Sur le réseau long-courrier, la capacité mesurée en SKO était en hausse de 3%, tandis que la recette unitaire a baissé de 4,4% hors change, impactée par les déséquilibres offre-demande sur différents réseaux, et aggravée par la forte chute de la demande au départ du Brésil et du Japon. De plus, plusieurs lignes ont été affectées par les réductions de budget de voyages mises en œuvre par les clients du secteur pétrolier, en particulier en Afrique. Néanmoins, le résultat d'exploitation estimé de l'activité long-courrier a progressé de 400 millions d'euros à 1 140 millions d'euros.

Comme prévu, les capacités moyen-courrier point-à-point (hors hubs de Paris et Amsterdam) ont été réduites de 11,5% supplémentaires, permettant une amélioration significative de la recette unitaire de 7,0% à données comparables⁽³⁾, ce qui a contribué à une amélioration du résultat d'exploitation de l'activité point-à-point de 50 millions d'euros. La recette unitaire de l'activité moyen-courrier alimentant les hubs (Paris et Amsterdam) a baissé de 1,6% à données comparables⁽³⁾. Le résultat d'exploitation estimé de l'activité hub a été négatif de 230 millions euros, en amélioration de 90 millions d'euros par rapport à 2014.

Le coût unitaire au siège kilomètre offert (CSKO) a été réduit de 6,7% supplémentaires à données comparables⁽³⁾. Corrigé de l'effet positif de la facture carburant et les charges retraites supplémentaires, le CSKO a baissé de 0,5% sur l'année.

Sur l'année 2016, le Groupe maintiendra une forte discipline sur les capacités de l'activité passage réseaux.

(3) À données comparables : hors grève, à taux de change constant.

Chiffres clés par réseau⁽¹⁾

| Zone de destination | Offre en SKO (en millions) | | Trafic en PKT (en millions) | | Taux d'occupation (en %) | | Nombre de passagers (en milliers) | | Chiffre d'affaires passage régulier (en millions d'euros) | |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------|--------------------------------|----------------|--------------------------------|--------------|---|---------------|---|---------------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Amérique du Nord | 60 285 | 57 654 | 53 225 | 50 728 | 88,3% | 88,0% | 7 497 | 7 182 | 4 036 | 3 593 |
| Amérique Latine | 33 753 | 31 847 | 29 180 | 27 788 | 86,5% | 87,3% | 3 041 | 2 885 | 1 772 | 1 700 |
| Asie-Pacifique | 62 945 | 61 933 | 54 625 | 53 580 | 86,8% | 86,5% | 6 278 | 6 092 | 3 365 | 3 241 |
| Afrique-Moyen-Orient | 36 345 | 35 752 | 29 561 | 28 941 | 81,3% | 80,9% | 5 322 | 5 612 | 2 590 | 2 497 |
| Caraïbes-Océan Indien | 28 548 | 28 206 | 25 066 | 24 648 | 87,8% | 87,4% | 3 438 | 3 394 | 1 504 | 1 425 |
| Total long-courrier | 221 875 | 215 392 | 191 658 | 185 685 | 86,4% | 85,6% | 25 577 | 25 164 | 13 267 | 12 769 |
| Court et Moyen-courrier | 55 024 | 55 398 | 44 058 | 43 662 | 80,1% | 78,8% | 53 440 | 52 736 | 6 440 | 6 240 |
| Total | 276 899 | 270 789 | 235 715 | 229 347 | 85,1% | 84,7% | 79 016 | 77 450 | 19 707 | 18 695 |

(1) Non retraité de la grève.

Le réseau **Asie-Pacifique** est le premier réseau du Groupe avec 23% du trafic et des capacités. Le Groupe a transporté 6,3 millions de passagers sur ces destinations. Le trafic a augmenté de 1,9% pour des capacités en hausse de 1,6% ; le coefficient d'occupation s'élevant à 86,8%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 3,4 milliards d'euros.

Le réseau **Amérique du Nord** est le deuxième réseau du Groupe avec 22,5% du trafic et 22% des capacités. Le Groupe a transporté 7,5 millions de passagers (+4,4%) sur ces destinations. Sur ce réseau, le Groupe opère dans le cadre d'une *joint-venture* avec Delta et a poursuivi une politique de stricte discipline dans les capacités (4,5%). Le trafic a augmenté de 4,9%, et le coefficient d'occupation a légèrement augmenté de 0,3 point à 88,3%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 4,0 milliards d'euros.

Le réseau **Afrique-Moyen-Orient** représente 13% du trafic et des capacités. Le Groupe a transporté 5,3 millions de passagers (+1,1%) sur ces destinations. Au global de ce réseau, les capacités ont augmenté de 1,6% pour un trafic en augmentation de 2,1%. Le coefficient d'occupation a augmenté de 0,7 point à 81,3%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 2,6 milliards d'euros.

Le réseau **Amérique Latine** représente 12% du trafic et des capacités. Le Groupe a transporté 3,04 millions de passagers sur ces destinations (+5,4%). Le trafic a augmenté de 5,0%, les capacités de 5,9%. Le coefficient d'occupation a diminué (0,8 point) à 86,5%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 1,8 milliard d'euros.

Le réseau **Caraïbes et Océan Indien** représente 11% du trafic et 10% des capacités. Le Groupe a transporté 3,4 millions de passagers sur ces destinations, en hausse de 1,3%. Le trafic a augmenté de 1,7%. Le coefficient d'occupation a gagné 0,4 point à 87,8%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 1,5 milliard d'euros.

Le réseau **moyen-courrier**, dont la restructuration a été un enjeu majeur du plan « Transform 2015 », représente 19% du trafic. Les capacités ont baissé de 0,7%, Le coefficient d'occupation a gagné 1,3 point à 80,1%. Le chiffre d'affaires s'est établi à 6,4 milliards d'euros.

2.4 L'ACTIVITÉ LOW-COST (TRANSAVIA)

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

La structure de coûts de Transavia suit strictement le modèle économique *low-cost* : maximisation de l'utilisation des avions, simplicité du produit et des tarifs, nombreuses options, un seul type d'avion, organisation légère, externalisation d'une grande partie des activités... Ses coûts unitaires sont ainsi comparables aux autres opérateurs *low-cost*, de l'ordre de 5 cents par SKO (voir Section résultats ci-dessous) pour une longueur moyenne d'étape d'environ 1 700 km.

Au 31 décembre 2015, Transavia disposait d'une flotte opérationnelle de 53 B737-700 et B737-800, dont 32 sont basés au Pays-Bas et 21 en France, et elle employait 2 400 personnes à temps plein. En 2015, le réseau de Transavia comprenait 109 destinations en Europe et en Afrique du Nord. Les vols étaient opérés à partir de six bases différentes : Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven, Paris-Orly, Nantes et Lyon, offrant un total de 200 lignes.

En 2015, Transavia a poursuivi son développement rapide, avec des capacités en hausse de 5%. Transavia a transporté 10,8 millions de passagers, en hausse de 9%. Aux Pays-Bas, où Transavia est le leader dans le marché *low-cost*, le changement du business model du *charter* vers les vols réguliers poursuivi depuis plusieurs années s'accélère encore. L'accent a été mis et restera centré sur le développement des vols réguliers, avec des capacités en hausse de 16% en SKO. Avec des capacités sur vols *charters* en baisse de 13%, le Groupe propose aux voyageurs de plus en plus de blocs de sièges sur les vols réguliers. En complément de cette activité principale point-à-point, Transavia a continué d'offrir des correspondances grâce au *hub* de KLM à Amsterdam et de la nouvelle base de Munich.

En France, Transavia a comme prévu poursuivi son développement accéléré. En 2015, sept avions supplémentaires ont rejoint la flotte, augmentant ainsi l'offre de 25%. La croissance de Transavia en France a été mise en œuvre en étroite coopération avec Air France afin d'optimiser le portefeuille de créneaux horaires et de destinations proposées à partir de Paris. En 2016, cinq avions vont rejoindre la flotte de Transavia en France, permettant d'augmenter la capacité de 20% supplémentaires. Transavia deviendra ainsi la première compagnie *low-cost* à l'aéroport de Paris-Orly.

En janvier 2015, Transavia a officiellement lancé sa nouvelle image visuelle « it's a pleasure », avec l'entrée dans la flotte des premiers appareils habillés de la nouvelle livrée, dont le déploiement a continué pendant le premier semestre de 2015. D'autres initiatives commerciales ont été mises en œuvre durant 2015, incluant une nouvelle structure tarifaire et l'intégration complète au programme de fidélisation Flying Blue, permettant d'accumuler et dépenser les *miles* sur l'ensemble du réseau de Transavia.

En 2015, KLM a signé avec le syndicat de pilotes VNV un accord permettant un niveau de coûts unitaires compétitif pour les personnels navigants pendant les années à venir pour Transavia Pays-Bas. Dans le cadre du plan « Perform 2020 », Transavia maintiendra sa compétitivité grâce à de nouvelles mesures de réduction des coûts et à d'importants effets d'échelle venant de l'augmentation de la taille future de sa flotte. Le Groupe continuera de maximiser les synergies entre ses deux implantations aux Pays-Bas et en France, ainsi qu'entre Transavia et Air France-KLM.

Pour soutenir la croissance accélérée de Transavia, le Groupe a commandé 20 B737-800 (17 commandes fermes et trois options).

Le développement rapide pesant sur la rentabilité, le Groupe s'attend à ce que Transavia ne devienne rentable qu'en 2017.

Chiffres clés de Transavia

| Exercice | 2015 | 2014 | Variation réelle |
|--|--------|--------|------------------|
| Nombre de passagers (en milliers) | 10 805 | 9 908 | +9,0% |
| Capacités (en millions de SKO) | 22 432 | 21 299 | +5,3% |
| Trafic (en millions de PKT) | 20 169 | 19 136 | +5,4% |
| Coefficient d'occupation | 89,9% | 89,8% | +0,1 pt |
| Chiffre d'affaires total passage (en M€) | 1 100 | 1 057 | +4,1% |
| Recette unitaire en SKO (en cts d'€) | 4,84 | 4,92 | -1,6% |
| Recette unitaire au PKT (en cts d'€) | 5,38 | 5,48 | -1,7% |
| Coût unitaire au SKO (en cts d'€) | 5,00 | 5,09 | -1,8% |
| Résultat d'exploitation (en M€) | (35) | (36) | 1 |

2.5 L'ACTIVITÉ CARGO

Deuxième activité du Groupe, l'activité cargo génère 2,4 milliards d'euros de chiffres d'affaires et représente 9,4% du chiffre d'affaires total. Outre la valorisation des soutes des avions « passage », cette activité dispose d'une flotte d'avions tout cargo opérée au départ de Paris et d'Amsterdam. De plus, depuis avril 2009, Air France-KLM commercialise les soutes des avions d'Alitalia. Par ailleurs, l'accord de *joint-venture* entre Air France, KLM et Delta comprend le transport de fret dans les soutes des avions « passage ».

2.5.1 Environnement

La croissance du fret aérien a ralenti en 2015

En 2015, la faiblesse du commerce mondial a entraîné un ralentissement significatif du trafic de fret aérien exprimé en tonnes-kilomètres transportés (+2% en 2015 contre +5% en 2014).

2015 est une année très difficile pour le fret aérien avec une croissance faible, des recettes en baisse et une forte pression sur le *yield* provenant de la croissance structurelle des capacités des avions de transport de passagers.

Hors réseau domestique américain, les capacités ont augmenté de 6,4% et le coefficient de remplissage à l'international a affiché une décroissance de 1 point à 47,6%.

Sur la même période, le commerce mondial a augmenté en volume de 2,7%, contre 3,0% en 2014 (*source : CPB Netherlands*).

Fortes fluctuations en fonction des régions

Le trafic des **compagnies aériennes africaines** a augmenté de 1,2% pour l'ensemble de l'année 2015. Le coefficient de remplissage, cette même année, a atteint les 29,7%, le plus faible résultat de toutes les régions.

Les **transporteurs d'Asie-Pacifique** ont enregistré une croissance des volumes de fret transporté de 2,3%. Le coefficient de remplissage pour 2015 était de 53,9%, le plus élevé de toutes les régions.

Le trafic des **transporteurs européens** était en baisse de 0,1% par rapport à 2014. Le coefficient de remplissage en 2015 était de 44,9%. La situation économique dans la zone euro a été atone, ce qui a entraîné une demande en diminution pour le fret aérien, mais les importations se sont améliorées au cours des derniers mois.

Les **transporteurs d'Amérique Latine** ont continué leurs faibles performances de ces derniers mois, avec des volumes en baisse de 6% pour l'ensemble de l'année 2015. Le coefficient de remplissage moyen pour 2015 a été de 38,3%. Les conditions économiques et politiques au Brésil se sont aggravées, et l'activité commerciale régionale a subi une volatilité importante.

Les **transporteurs du Moyen-Orient** ont connu une croissance de 11,3% pour 2015 par rapport à 2014. Le coefficient de remplissage a été de 42,8% pour cette même année. La région a profité d'une expansion du réseau dans les marchés émergents qui a été soutenue par la croissance économique dans les économies locales.

Les **transporteurs d'Amérique du Nord** ont vu leurs volumes de fret augmenter de seulement 0,1% sur l'ensemble de l'année. Le coefficient de remplissage en 2015 a été de 34,3%.

Depuis dix ans, la croissance du trafic est fortement concentrée sur quelques compagnies : compagnies du Golfe et compagnies chinoises. En 2015, parmi les plus importants transporteurs, Qatar Airways suivie d'Air China, Nippon Cargo Airlines et China Southern ont eu la plus forte croissance. En Europe, Cargolux a continué sa croissance. Emirates maintient sa position de leader en termes de fret transporté alors que Lufthansa a perdu sa position de numéro deux au profit de Cathay Pacific. Air France-KLM reste en quatrième position.

La totalité de la flotte Cargo au niveau mondial a augmenté en 2015, avec l'entrée de vingt cinq nouveaux avions cargos et le retour en service de dix B747-400 après avoir été stockés pendant quelques années. Cette croissance a été partiellement compensée par la sortie progressive de B747-classic et de MD-11.

L'achat de nouveaux avions cargos de grande capacité se ralentit progressivement entre 2012 et 2015, passant de 42 à 25 livraisons annuelles. Cette tendance à la baisse continue à se poursuivre sur les deux prochaines années, avec 19 livraisons prévues en 2017.

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

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

Par conséquent, la capacité a augmenté de 6,1% en 2015, pour une demande de fret mondial qui n'a augmenté que de 2,2%. Pour le marché européen, le trafic est quasiment stable, tandis que la capacité a augmenté de 4,3%.

En raison de cette dynamique, plusieurs transporteurs aériens de fret suivent l'exemple du groupe Air France-KLM en diminuant leur flotte tout cargo. L'exemple le plus marquant au sein de l'Europe est Lufthansa, qui a immobilisé deux MD-11.

2.5.2 Repositionnement stratégique de l'activité cargo

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

Air France-KLM Cargo reste un acteur majeur européen et mondial avec une part de marché de 5,0% en TKT en 2015, en baisse de 0,6 point par rapport à 2014. Cette baisse de part de marché confirme la volonté du Groupe de donner la priorité à l'amélioration de la rentabilité et se recentrer sur les marchés les plus porteurs.

Au cours de l'exercice, le Groupe a transporté 9 milliards de TKT dont 75% dans les soutes des avions passagers et 25% dans la flotte tout cargo sur un réseau comportant 316 destinations dans 115 pays.

Adossé à ses deux puissants *hubs* de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol, Air France-KLM Cargo est bien placé pour offrir à ses clients le bénéfice d'importantes infrastructures d'accès aux marchés européens. En effet, Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol se classent parmi les quatre premiers *hubs* européens de fret aérien.

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

L'offre est structurée autour de quatre familles de produits : Équation, Variation, Cohésion et Dimension. Cette offre est également proposée par les douze membres de l'alliance SkyTeam Cargo. Fondée en 2000, elle regroupe autour d'Air France-KLM Cargo, Aeroflot Cargo, Aerolineas Argentina Cargo, Aeromexico Cargo, Alitalia Cargo, China Airlines Cargo, China Cargo, China Southern Cargo, Czech Airlines Cargo, Delta Cargo et Korean Air Cargo, avec un réseau de plus de 850 destinations dans le monde entier.

Sur l'Atlantique nord, le Groupe bénéficie de l'accord de *joint-venture* conclu avec Delta. Cet accord se traduit par d'importantes

synergies commerciales sur un ensemble représentant 22% des parts de marché sur ce réseau : coordination renforcée des politiques commerciales, forte intégration des forces commerciales.

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

Face à la crise du secteur, le Groupe a adopté en 2010 un nouveau positionnement stratégique : « priorité aux soutes et combi ». L'activité cherche en priorité à optimiser l'économie des soutes des avions « passage ». La flotte tout cargo est utilisée en complément pour couvrir les lignes non desservies, les produits non transportables en soute, et les marchés sur lesquels les capacités soute ne sont pas adaptées à la demande.

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

Le programme « Transform 2015 » a permis de maintenir une contribution au résultat d'exploitation du métier Cargo au Groupe autour de 940 millions d'euros, malgré les fortes baisses de capacité (-4,5% en 2015, dont -23% pour le tout cargo) et la dégradation de ses recettes unitaires (-5,6%). Grâce à une rationalisation de la flotte tout cargo, une stricte maîtrise des coûts et une adaptation aux exigences de ses clients, l'activité cargo d'Air France-KLM a réussi à se restructurer pour faire face à un marché très concurrentiel, avec une offre en constante augmentation.

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

Forte réduction de l'offre tout cargo : le Groupe continue de réduire le nombre d'avions tout cargo avec la sortie progressive des MD-11Fs basés à Amsterdam en raison de leur âge et de leur coûts d'exploitation. Ces mesures supplémentaires prévoient une diminution des capacités de 46% entre 2014 et 2017, avec finalement deux appareils tout cargo basés à Paris-Charles-de-Gaulle et trois à Amsterdam-Schiphol en 2017. Le choix d'Air France Cargo de se recentrer sur ses B777 Cargo a permis un retour à la rentabilité de l'activité tout cargo, ce qui préfigure une excellente tendance pour KLM Cargo à l'échéance de ce même projet. En revanche, les capacités des soutes poursuivront leur croissance en ligne avec le plan de développement de la flotte de transport de passagers. Les soutes des avions passage représentent ainsi 79% de l'offre totale en 2015 contre 54% en 2007-08. D'ici 2017, ce chiffre devrait dépasser 85%.

Strict contrôle des coûts : en 2015, sous l'effet des plans « Transform 2015 » et « Perform 2020 », les coûts salariaux ont continué de baisser grâce au recours à la sous-traitance (prestations en gare de fret de Roissy) et aux plans de départs volontaires en France et aux Pays-Bas. Les effectifs du cargo ont été réduits de 8,6% au cours de l'exercice 2015.

En complément des réductions de capacités tout cargo, l'ensemble des efforts lancés par le Groupe a permis une baisse de 3,5% des coûts unitaires en 2015.

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

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

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

2.5.3 Activité de l'exercice

Comme les années précédentes, le cargo aérien a été affecté en 2015 par la faiblesse du commerce de/vers l'Europe et par la situation de surcapacité structurelle dans le secteur.

Chiffres clés de l'activité cargo

| Exercice | 2015 | 2014 | Variation réelle | Var. à données comparables ⁽¹⁾ |
|--|--------------|--------------|------------------|---|
| Tonnage transporté (en milliers) | 1 206 | 1 303 | -7,5% | - |
| Capacité (en millions de TKO) | 14 908 | 15 608 | -4,5% | -5,8% |
| Trafic (en millions de TKT) | 9 008 | 9 843 | -8,5% | -10,0% |
| Coefficient de remplissage | 60,4% | 63,1% | - 2,6 pts | -2,7pts |
| Chiffre d'affaires total (en M€) | 2 425 | 2 681 | -9,5% | -17,4% |
| Chiffre d'affaires transport de fret (en M€) | 2 263 | 2 509 | -9,8% | -17,8% |
| Recette unitaire par TKO (en cts €) | 15,18 | 16,08 | -5,6% | -12,8% |
| Recette unitaire par TKT (en cts €) | 25,12 | 25,49 | -1,4% | -8,8% |
| Cout unitaire par TKO (en cts €) | 16,82 | 17,43 | -3,5% | -10,8% |
| Résultat d'exploitation (en M€) | (245) | (212) | -33 | -14 |

(1) À données comparables : hors grève, à taux de change constant.

Le Groupe a poursuivi la restructuration de son activité cargo pour s'adapter à la faiblesse du commerce de/vers l'Europe et à la situation de surcapacité structurelle dans le secteur du cargo aérien. Sur l'année 2015, les capacités tout cargo ont été réduites de plus de 23%. En conséquence, les capacités totales ont baissé de 4,5%. La recette unitaire à la tonne-kilomètre offerte (RTKO) a baissé de 12,8% à données comparables, impliquant une nouvelle baisse du chiffre d'affaires transport de fret, en baisse de 17,8% à données comparables.

Malgré la nette diminution des coûts unitaires, le résultat d'exploitation s'est dégradé de 14 millions d'euros à données comparables, et cette activité est restée en pertes (-245 millions d'euros).

Dans le cadre de «Perform 2020», le Groupe retirera neuf avions tout cargo et prévoit d'opérer seulement cinq avions à l'été 2016. Cette réduction devrait permettre à l'activité tout cargo de retrouver l'équilibre d'exploitation en 2017.

Le trafic a également chuté impliquant une baisse de 2,7 points du coefficient de remplissage (60,4%). Le chiffre d'affaires de l'activité a atteint 2,43 milliard d'euros, en baisse de 9,5% (-17,4% à données comparables).

Le résultat négatif reflète l'achat à l'activité passage par l'activité cargo de la totalité des soutes disponibles. La contribution marginale du cargo au réseau long-courrier du Groupe, mesurée par le chiffre d'affaires tiers diminué des charges induites, est fortement positive.

Chiffres clés par réseau

| Zone de destination | Offre en TKO (en millions) | | Trafic en TKT (en millions) | | Taux de remplissage (en %) | | Chiffre d'affaires transport de fret (en millions d'euros) | |
|-----------------------|-------------------------------|---------------|--------------------------------|--------------|-------------------------------|-------------|---|--------------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Europe | 547 | 539 | 63 | 65 | 11,5 | 12,0 | 48 | 50 |
| Amériques | 6 433 | 6 608 | 3 795 | 4 135 | 59,0 | 62,6 | 934 | 1 010 |
| Asie-Pacifique | 4 210 | 4 778 | 3 243 | 3 706 | 77,0 | 77,6 | 673 | 826 |
| Afrique-Moyen-Orient | 2 629 | 2 617 | 1 485 | 1 528 | 56,5 | 58,4 | 467 | 484 |
| Caraïbes-Océan Indien | 1 088 | 1 066 | 422 | 409 | 38,8 | 38,4 | 140 | 139 |
| Total | 14 907 | 15 608 | 9 008 | 9 843 | 60,4 | 63,1 | 2 262 | 2 509 |

Le réseau **Amériques** est le premier réseau cargo du Groupe avec 43% des capacités, 42% du trafic et 41% du chiffre d'affaires transport de fret. Sur l'année, le trafic est en baisse de 8,2% pour des capacités qui sont également en baisse de 2,6%. Le coefficient de remplissage a diminué de 3,6 point à 59%. Le chiffre d'affaires pour cette zone s'est établi à 934 millions d'euros (-8,2%).

Le réseau **Asie-Pacifique** représente 28% des capacités et 36% du trafic. C'est sur ce réseau que le Groupe a réduit le plus ses capacités (-11,9%). Le trafic a baissé dans des proportions comparables (-12,5%) et le coefficient de remplissage a légèrement baissé de 0,6 point (77,0%). Le chiffre d'affaires s'est établi à 673 millions d'euros (-17,9%).

Le réseau **Afrique-Moyen-Orient** est le troisième réseau du Groupe, avec 18% des capacités et 16% du trafic. Le trafic est en baisse de 2,8% pour des capacités en légère hausse de 0,4%. Le coefficient de remplissage recule de 1,9 point à 56,5%. Le chiffre d'affaires chute de 3,6% à 467 millions d'euros.

Le réseau **Caraïbes-Océan Indien** représente 7% des capacités mais seulement 5% du trafic. Le trafic a augmenté (+3,2%) plus que les capacités (+2,1%), amenant le coefficient de remplissage à 38,8% (+0,4 point). Le chiffre d'affaires s'élève à 140 millions d'euros (+1,8%).

2.6 L'ACTIVITÉ MAINTENANCE

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France-KLM, avec un chiffre d'affaires externe de 1 577 euros. Ces recettes réalisées avec des clients externes représentent un peu plus du tiers du chiffre d'affaires total de cette activité. En 2015, le carnet de commandes de la branche AFI KLM E&M a enregistré une forte croissance, en hausse de 12% 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 garantir la navigabilité des flottes du Groupe à des conditions compétitives, tout en consolidant sa position de MRO leader sur son propre marché.

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

des équipements et de certains éléments structurels, et la réalisation de chantiers de modification, notamment les aménagements des cabines.

2.6.1 Environnement

Un marché attractif malgré des contraintes croissantes

Constitué par les dépenses de maintenance et de modification engagées par les exploitants d'avions directement ou en sous-traitance, le marché MRO mondial est estimé à 65 milliards de dollars US pour l'année 2015 (*source : ICF International*).

Son évolution suit de près celle de la flotte aérienne mondiale et son utilisation. À court terme, les compagnies aériennes ont tendance à ajuster plus fortement leur utilisation des avions d'ancienne génération, dont les coûts, notamment de maintenance, sont les plus élevés. Les opérateurs MRO subissent ainsi des variations plus fortes de la demande pour les avions d'ancienne génération plutôt que pour les avions de nouvelle génération.

Le marché est également caractérisé par une pression accrue sur les prix, résultant du renforcement de la concurrence entre opérateurs de maintenance (MRO) et des attentes des compagnies clientes. Par ailleurs, un nombre croissant d'opérateurs souhaitent transférer le financement des pièces de rechange vers les prestataires de maintenance, dans le cadre de contrats de plus en plus importants (en termes de chiffre d'affaires, de durée, de complexité...). Enfin, la concurrence des équipementiers (*Original Equipment and Engine Manufacturers*, OEM) et des constructeurs d'avions (*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 faire face à la pression tarifaire.

Dans ce contexte, les constructeurs de cellules, 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 limité de prestataires de services de maintenance cherchant à étendre leur activité à certains produits. Cette tendance s'accroît, notamment avec l'arrivée de nouveaux appareils tels que l'E-jet, l'A350, le B787, etc. À terme, si cette tendance devait se traduire par une limitation de la concurrence dans le marché MRO, elle pourrait peser significativement sur les coûts d'entretien des compagnies aériennes.

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

Par ailleurs nous observons dans notre environnement une accélération du changement technologique qui influe sur le périmètre de nos produits, processus, méthodes et compétences. C'est le cas avec les nouvelles générations d'avions où la dimension avionique prend une place prépondérante par rapport aux systèmes mécaniques ; les outils numériques ; les structures composites ; la connectivité etc. L'innovation est partie intégrante de tous les processus métiers.

2.6.2 Affirmer la position d'AFI KLM E&M parmi les leaders mondiaux

S'appuyant sur sa solide position de deuxième MRO multi-produits 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 en termes 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, Orly.

De « Transform 2015 » à « Perform 2020 »

Fort du succès du plan « Transform 2015 » dans les domaines de la compétitivité, de la satisfaction client, des synergies et autres, le plan « Perform 2020 » vise à faire d'AFI KLM E&M une marque de référence sur son marché, une compagnie MRO soutenue par un réseau mondial puissant.

« Perform 2020 » a fait de l'innovation une de ses principales priorités. Il en a résulté la création du « MRO Lab », point de convergence de l'ensemble des innovations développées par AFI KLM E&M et son réseau de filiales. Spécifiquement adaptées aux défis de la maintenance aéronautique, ces innovations sont le fruit d'un développement continu pour répondre aux besoins des compagnies aériennes en matière de Performance Opérationnelle. Dans ce cadre, AFI KLM E&M a établi en 2015 un partenariat avec RAMCO pour la création d'un centre d'innovations MRO Lab à Singapour.

Par ailleurs, les projets d'adaptation ont continué à accélérer le redressement de la compétitivité dans le segment de l'entretien avions. Des initiatives de réduction des coûts ont été lancées pour optimiser les activités par site, renforcer les partenariats externes et déployer des structures de travail plus efficaces. 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.

En 2015, les équipes d'AFI KLM E&M ont contribué à la mise en service du B787 dans la flotte de KLM et ont procédé à la première modification cabine « express » (« Quick Change ») sur les B777 d'Air France. En parallèle, elles ont intensifié les préparatifs pour l'arrivée de l'A350 dans la flotte du Groupe.

Le développement dans les segments Moteurs et Équipements repose quant à lui sur trois stratégies : le positionnement sur des produits et services en adéquation avec les attentes du marché, le développement d'un réseau MRO mondial implanté à proximité des régions présentant un potentiel significatif, stratégie dans laquelle s'est par exemple inscrite l'acquisition en 2015 de 50% des parts de la société de trading de pièces moteurs, Tradewinds, et enfin la capacité à financer une progression à long terme dans ces activités rentables.

Reflète de cette dynamique, le Groupe a été désigné « MRO de l'année 2015 » par les magazines spécialisés *Airline Economics* et *Aviation Week*.

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, surveille la fiabilité de la flotte, et veille à assurer en permanence la disponibilité des ressources compétentes et des moyens techniques requis.

En 2015, AFI KLM E&M a poursuivi le déploiement de son Système de Management de la Sécurité (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 aussi réalisé en 2015 une évaluation MLOSA (*Maintenance Line Operations Safety Assessment*, audit de sécurité des activités de maintenance) au sein de sa division Avions à Paris. S'appuyant sur une campagne de terrain menée par un réseau d'observateurs, cette démarche permet d'identifier et de signaler les situations qui présenteraient un risque élevé en matière de Sécurité Des Vols. Au vu du succès de cette opération dans l'unité Avions, la démarche doit être étendue aux unités Moteurs et Équipements.

L'entretien des cellules au service des compagnies aériennes

Support d'exploitation

Dans le cadre du plan « Transform 2015 », les activités de soutien à l'exploitation ont mis en place de nouveaux modes de fonctionnement conçus pour renforcer de façon significative la compétitivité dans ce segment. Après une légère baisse en 2014 en raison du passage à ces nouveaux modes de fonctionnement, les indices de Performance Opérationnelle ont enregistré une croissance progressive, atteignant l'objectif fixé pour 2015.

AFI KLM E&M continue de proposer ses services à ses clients dans le secteur de la maintenance en ligne et de se développer à l'international. À noter à cet égard, la création à Dakar d'une *joint-venture* dédiée aux opérations de maintenance en ligne à l'aéroport international Léopold-Sédar-Senghor.

Grand Entretien Cellule

Le Grand Entretien poursuit sa mutation structurelle dans un marché où les prix demeurent 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'avion en optimisant les activités par site (Paris-CDG, Amsterdam Schiphol, Paris-Orly et Toulouse Blagnac). 2015 a également vu le lancement de la restructuration du pôle industriel Cellules d'Orly. Ce projet vise deux objectifs : d'une part, le regroupement de l'ensemble du Grand Entretien et des modifications du B777 dans un seul hangar au lieu de deux, et d'autre part, l'externalisation des activités de peinture avion.

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 est 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'engineering à la production, AFI KLM E&M accompagne en permanence les compagnies du Groupe dans la définition et la mise en œuvre de nouveaux produits cabine, tant pour le court et le moyen-courrier que pour l'ensemble de l'offre long-courrier.

La montée en gamme du produit vol d'Air France s'est traduite par la livraison en 2015 du premier A320 modifié à Toulouse et la poursuite de la modification des cabines Best 777 à Orly et Schiphol. Sur la flotte de KLM, l'installation de la nouvelle cabine « World Business Class » a été achevée à Amsterdam.

Dans le cadre du programme Best, les nouvelles cabines 777 sont modifiées pendant l'été afin d'ajouter plus de sièges Economy et de réduire la capacité de la classe Business. Cette opération, réalisée pour la première fois en 2015, a été une réussite technique pour AFI KLM E&M et a eu un impact positif sur Air France.

Support équipements : piloter une *supply chain* mondiale

Le support des équipements couvre la réparation d'un large spectre technologique d'équipements avions, la gestion du standard technique et de la fiabilité, et la gestion des flux physiques de et vers les bases d'exploitation du client. Les opportunités de développement de ce produit se situent sur les marchés éloignés. Les clients d'AFI KLM E&M s'orientent vers l'intégration de services nécessitant un accès à un pool de pièces de rechange. Aussi, le Groupe met en place à travers le monde un support adapté avec des relais logistiques de proximité, ainsi que des plans de gestion des actifs.

Le succès de ces offres se traduit par la fidélité des clients d'AFI KLM E&M. En 2015, plusieurs compagnies clientes ont renouvelé leur confiance en prolongeant leurs contrats avec AFI KLM E&M. C'est le cas notamment de la compagnie malgache Air Madagascar qui a renouvelé son contrat de support complet avec AFI KLM E&M ou encore de la compagnie argentine Aerolineas Argentina qui confirme sa solide relation avec AFI KLM E&M.

AFI KLM E&M a renforcé sa position de leader mondial sur le support équipement du 787 avec la signature en 2015 de plusieurs contrats avec des compagnies majeures, telles que Thai Airways et Vietnam Airlines. Sur le produit équipements 737, AFI KLM E&M et Boeing ont renouvelé et étendu leur partenariat CSP au nouveau Boeing 737 MAX.

La stratégie de développement du réseau mondial, qui vise à étendre la couverture géographique au plus près des marchés en croissance et à intégrer plus largement la chaîne de valeur, a été amplifiée. Plusieurs avancées significatives ont ainsi été réalisées en 2015 avec notamment la construction d'Hélios, le nouvel atelier d'AFI KLM E&M dédié aux aérostructures et aux produits composites, sur le site de Roissy-Charles de Gaulle. Représentant un investissement de plus de 40 millions d'euros, Hélios mettra en œuvre des technologies de pointe et des processus innovants développés dans le cadre du programme « The MRO Lab ». D'autre part, AFI KLM E&M a également ouvert un nouveau centre logistique à Dubaï, aux Émirats arabes unis.

Cette stratégie de développement du réseau mondial a été notamment validée par la signature avec Etihad Airways d'un contrat d'entretien équipements de plusieurs centaines de millions de dollars pour la flotte de B777 de la compagnie d'Abu Dhabi. De plus Gulf Air, la compagnie du Bahreïn, a signé avec AFI KLM E&M un contrat de support équipements couvrant l'ensemble de sa flotte et les moteurs auxiliaires (APU) de ses A330.

Moteurs : une capacité d'entretien des « Very Big Engines » encore étendue avec le GENx

La fourniture de pièces représente une part croissante des coûts d'entretien des moteurs. Afin de limiter ces coûts, AFI KLM E&M regroupe une large gamme de solutions d'approvisionnement : développement des réparations des pièces, démontage, gestion d'actifs et commerce de pièces. L'acquisition de 50% des parts de Tradewinds fait partie de cette stratégie.

Au cours de l'année, le carnet de commandes pour l'activité moteurs a de nouveau augmenté sensiblement, sous l'effet notamment du contrat de support GE90 conclu avec Air China Cargo, dans le prolongement du contrat déjà signé avec le Groupe.

En 2015, AFI KLM E&M et la compagnie en plein essor Jet2.com, spécialisée dans l'activité loisirs, ont signé un contrat d'entretien pour les moteurs de B737-800 de nouvelle génération du transporteur britannique. Le contrat inclut les réparations des moteurs CFM56-7, l'assistance sur site et sous l'aile, ainsi qu'une option de leasing de moteurs.

Sur les nouveaux produits, AFI KLM E&M a développé très rapidement ses capacités industrielles pour l'entretien des moteurs GENx.

Le Groupe propose des prestations sur les moteurs suivants :

- le **CFM56** : les ateliers du Groupe supportent une des plus grande flotte de CFM56 dans le monde avec près de 400 moteurs exploités par de nombreuses compagnies. AFI KLM E&M s'appuie sur l'atelier d'Amsterdam afin de se positionner sur les besoins croissants en support du CFM56-7B et sur l'atelier d'Orly sur les besoins en support du CFM56-5 (5A, 5B et 5C) ;
- le **CF6** : en offrant une maintenance complète sur son site d'Amsterdam, AFI KLM E&M se positionne pour soutenir le CF6-80E1 qui équipe les A330, ainsi que le la phase de fin de vie du CF6-80C2. La longue expérience d'AFI KLM E&M dans l'entretien de ces moteurs lui permet de proposer aujourd'hui les solutions de maintenance les plus adaptées. La sortie de flotte progressive des B747-400 du Groupe permet à AFI KLM E&M d'avoir accès à des pièces d'occasion et d'utiliser le potentiel restant de ces moteurs pour soutenir les flottes CF6-80C2 de ses clients ;
- le **GE90** : pour la révision de ce moteur, AFI KLM E&M offre la principale alternative au motoriste en s'appuyant sur une infrastructure à la pointe de la technologie. AFI KLM E&M dispose depuis 2012 d'un nouveau Banc d'Essai Réacteur à Paris-CDG. Cet outil industriel permet de tester 300 moteurs

annuellement (en réduisant le temps de traitement et en offrant une prestation plus économique aux clients). Ce dispositif industriel, combiné à une forte expertise et une expérience éprouvée, suscite l'intérêt d'un nombre croissant de compagnies aériennes (LATAM, Philippines Airlines, Vietnam Airlines...). AFI KLM E&M a signé d'importants nouveaux contrats long terme avec les compagnies Aeroflot et Air China, consolidant sa position dans le monde entier, et plus récemment avec TNT.

Au-delà de ses infrastructures, AFI KLM E&M développe son savoir-faire et fait bénéficier ses clients de son expérience sur GE90 avec par exemple le *On-Site/On-Wing Support* qui permet de mettre en œuvre, n'importe où dans le monde, des actions correctives aussi bien que préventives. Ce support peut être associé au *GE90 Engine Monitoring*, qui permet de détecter les problèmes techniques le plus tôt possible pour limiter les dommages.

- le **GP7200** : en 2013, AFI KLM E&M a réalisé les investissements et les formations du personnel conformément au programme d'industrialisation du moteur GP7200. Le Groupe s'appuie également sur sa filiale CRMA, qui est très bien positionnée sur ce moteur en tant que « Primary Repair Source » identifiée par Engine Alliance. CRMA est devenue l'un des leaders mondiaux dans la réparation de chambres de combustion et TCF, avec des technologies de pointe. En 2015, AFI KLM E&M a réalisé ses premières visites en atelier, et cette activité se poursuivra par la suite ;
- le **GENx** : en 2014, Air France - KLM a choisi le moteur GE pour équiper sa flotte de B787. AFI KLM E&M est en parallèle devenu membre du réseau de réparation du GENx-1B. L'industrialisation de cette capacité a été réalisée en moins de 6 mois, ce qui a fait d'AFI KLM E&M le premier fournisseur non-OEM à réaliser dès 2015, des visites *Quick Turn* pour ce moteur ;
- le **PW4000** : la *joint-venture* Bonus à Miami a développé en 2015 ses capacités de révisions du PW4000-94.

En 2015, AFI KLM E&M a reçu le prix « Best Engine MRO » (Meilleur MRO Moteur) par le magazine *Aircraft Technology Engineering & Maintenance*.

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

En déployant son réseau de filiales (EPCOR, CRMA, KLM UK Engineering, Barfield et AMG, AFI KLM E&M Components China) et de partenariats (AMES, ATI, SHS Technics, Tradewinds, Spairliners, Max MRO Services, AAF Spares), AFI KLM E&M poursuit sa stratégie de développement sur les marchés et segments rentables, et s'appuie sur la force de son réseau logistique mondial. Le développement de ce réseau MRO contribue au plan « Perform 2020 ». Il garantit aux clients d'AFI KLM E&M un accès de proximité à l'ensemble des services du Groupe, des solutions adaptées et des stocks locaux de pièces détachées.

En 2015, AFI KLM E&M a agrandi son réseau avec les nouvelles co-entreprises Tradewinds (Floride, négoce de pièces de réacteurs) et SHS Technics pour la maintenance en ligne (Dakar).

Filiales et co-entreprises d'AFI KLM E&M

Moteurs

En Île-de-France, **CRMA** est spécialisée dans la réparation de pièces moteurs, en particulier les chambres de combustion. Son positionnement sur les produits de nouvelle génération GE90 et GP7200 lui a permis de poursuivre sa forte progression dans son activité clients.

Implantées à Miami (USA), les co-entreprises **Bonus Tech** et **Bonus Aerospace** permettent à AFI KLM E&M de soutenir le développement de son activité moteurs. La première est spécialisée dans le démantèlement de réacteurs, permettant ainsi au Groupe de proposer des pièces de rechange à des prix compétitifs. Avec la seconde, AFI KLM E&M étend ses capacités d'entretien aux moteurs du type Pratt & Whitney PW4000-94 notamment.

Implantée en Floride, **Tradewinds Engine Services, LLC** (Tradewinds) vend des pièces de moteur d'avion de ligne. La société est également spécialisée dans le leasing et le négoce de réacteurs. Tradewinds travaille essentiellement avec les sociétés MRO (*Maintenance, Repair & Overhaul*) et des compagnies du monde entier. La société bénéficie d'une solide expérience, d'une clientèle historique fidèle et d'un solide réseau d'investisseurs.

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 au sein de ses trois sites industriels aux États-Unis : Miami, Phoenix et Louisville.

À Miami également, **Aero Maintenance Group (AMG)** est spécialisée dans le support équipements et permet d'étendre la présence d'AFI KLM E&M sur le marché américain (Amérique du Nord et Amérique Latine), en synergie avec Barfield.

En 2015, Barfield et AMG ont significativement renforcé leurs synergies.

AAF Spares, co-entreprise avec AvTrade, est spécialisée dans la gestion des pièces détachées, permettant aux compagnies clientes de bénéficier du savoir-faire des deux entités en matière de gestion et d'optimisation de leurs stocks d'équipements.

Installée à Shanghai, **AFI KLM E&M Components China** est une filiale à 100% spécialisée dans un premier temps dans les systèmes avioniques des A320 et B737.

EPCOR, basée à Amsterdam-Schiphol, propose des services de pointe dans le domaine de la maintenance des moteurs auxiliaires (APU, *Auxiliary Power Unit*).

En Inde (Bombay), **Max MRO Services Pvt. Ltd** est un leader dans l'activité MRO Équipements.

À Hambourg, **Spairliners** est une co-entreprise créée par Air France et Lufthansa Technik proposant un support équipements complet aux compagnies exploitant des A380 et, depuis 2012, des Embraer E-jet.

À Dubaï, le centre de maintenance **AMES** (co-entreprise avec Aircelle) prend en charge l'entretien et la réparation de nacelles de réacteurs au Moyen-Orient.

Entretien Cellule

Au Maroc, **Aerotechnic Industries (ATI)** est une co-entreprise détenue par Royal Air Maroc (RAM) et Air France. Basée à l'aéroport de Casablanca, elle offre au marché trois baies pour le Grand Entretien des avions moyen-courrier A320 et B737.

À l'aéroport international de Norwich, au Royaume-Uni, **KLM UK Engineering Limited** fournit des services d'entretien des petits porteurs et des avions régionaux, mais également un service de démantèlement d'avions.

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

La Responsabilité Sociétale d'Entreprise un levier de performance durable

Contributeur important en matière de Développement Durable auprès du Groupe, AFI KLM E&M a intégré la dimension de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) dans ses systèmes de management. Ainsi, chaque procédé ou projet vient s'enrichir de l'écoute des parties prenantes, d'innovations qu'elles soient technologiques ou autres, d'un programme d'ergonomie sur les postes de travail, d'une démarche d'économie circulaire pour diminuer l'impact sur l'environnement et gagner en performance économique. Ainsi, AFI KLM E&M s'appuie sur ce levier de performance durable pour la meilleure satisfaction de ses clients et autres parties prenantes.

The MRO Lab, pour la performance de notre offre

Dans le cadre du programme « The MRO Lab », AFI KLM E&M se dote d'outils pour devenir un acteur incontournable de l'innovation dans son métier : développement des relations avec des incubateurs de *start-ups*, partenariats avec des universités, innovation participative... Avec ses programmes « Démarche d'Innovation Participative » (DIP) et « MoonShine » portés par la créativité des salariés, AFI KLM E&M génère d'importantes économies reconductibles chaque année. Cette dynamique contagieuse a permis en 2015, l'émission de plus de 4 900 DIP. Plus de cinquante lauréats ont reçu un trophée à l'occasion des événements organisés en décembre 2015 à Paris et à Amsterdam sur le thème de l'innovation. Réunissant plusieurs centaines de salariés, ces événements leur ont permis de partager leurs idées et d'envisager les bénéfices des nouvelles technologies pour leur propre travail.

De même les relations avec les fournisseurs sont régulièrement réévaluées afin de vérifier qu'elles correspondent à la volonté d'innovation régulière d'AFI KLM E&M.

L'économie Circulaire, pour la performance environnementale et économique

Depuis 2013, en tant que membre du Comité Stratégique de Filière Aéronautique sur l'économie Circulaire, Air France Industries a contribué à l'élaboration de la feuille de route de la filière remise en mai 2015 au gouvernement français.

AFI KLM E&M recherche toujours à intégrer l'économie circulaire dans ses pratiques, par exemple dans le cadre du projet « REVERSE », dédié à l'optimisation des coûts par la réutilisation de matériels, la récupération par démantèlement et la revalorisation des matériels rebutés.

Une procédure a été développée qui sera applicable de manière pérenne en 2016 aux activités Moteurs et Matériels & Services. Les matériels déposés auront ainsi cinq destinations possibles : la réutilisation des éléments déposés ; le démantèlement ; la vente sur le marché des surplus ; le démantèlement et reconditionnement pour la vente dans le cadre d'une ligne de produits AF (uniquement non aéronautique) ; et le traitement des déchets issus des matériels rebutés et non récupérés par une des filières précédentes.

Cette procédure a ainsi été appliquée pour le traitement des sièges en fin de vie des classes Economy, Business et La Première. Elle enrichit le « scrap program » sur la réparation des pièces de l'avion et de ses moteurs et a un impact fort sur l'environnement en réduisant par exemple les extractions minières (Titane, Nickel...) pour la fabrication des pièces. En redonnant une nouvelle vie à des produits elle est génératrice d'économies.

L'apprentissage, pour la durabilité des savoir-faire

Dans le cadre de sa politique d'apprentissage, AFI propose aux apprentis des parcours diversifiés afin de répondre à leurs aspirations et besoins de formation. En 2015, 321 apprentis

(équivalent temps plein) étaient présents dans les métiers de la maintenance (mécanique moteurs, logistique...) ou au sein des fonctions support. Par la transmission de leur savoir-faire, les maîtres d'apprentissage permettent aux jeunes d'acquérir une expérience qui favorise leur employabilité.

Dans sa démarche d'entreprise responsable, Air France Industries accueille par ailleurs des stagiaires de l'École de la deuxième chance sortis du cursus sans formation diplômante et en recherche d'un projet professionnel.

Un Système de Management Intégré, pour une performance responsable

AFI KLM E&M est engagé dans une démarche de maîtrise des processus opérationnels pour délivrer à ses clients des produits et services de qualité, ce qui suppose l'amélioration continue des performances, le respect de la conformité et la prévention des risques.

En juin 2015, dans le cadre de la Certification Unique et Globale, Air France a fait réaliser par le Bureau Veritas Certification (BVC) un audit sur les référentiels ISO 14001 (Environnement), ISO 22000 (Hygiène Alimentaire), OHSAS 18001 (Santé et Sécurité au travail) sur l'ensemble de ses activités. complété pour ses activités industrielles des normes : ISO 9001 (Qualité), EN - Entretien aéronautique 9100 (Conception), 9110 (Réalisation), 9120 (Stockage), ISO 15489 (Gestion de la documentation),

2.6.3 Chiffres clés de l'activité maintenance

| Exercice | 2015 | 2014 | Variation réelle | Var. à données comparables |
|---------------------------------|--------------|-------|------------------|----------------------------|
| Chiffre d'affaires total (M€) | 4 012 | 3 392 | +18,3% | - |
| Chiffre d'affaires externe (M€) | 1 577 | 1 251 | +26,1% | +7,3% |
| Résultat d'exploitation (M€) | 214 | 174 | +40 | -20 |
| Marge d'exploitation (%) | 5,3% | 5,1% | +0,2 pt | -0,8 pt |

Sur l'année 2015, le chiffre d'affaires externe de la maintenance s'est élevé à 1 577 millions d'euros, en hausse de 26,1% et de 7,3% à données comparables⁽¹⁾. Le chiffre d'affaires a bénéficié non seulement de l'appréciation du dollar contre l'euro et des contrats gagnés pendant les années précédentes mais également d'une base de comparaison favorable au premier semestre.

Au cours de la période, le carnet de commande a enregistré une hausse de 12% pour atteindre 8,4 milliards de dollars, incluant notamment des gains de contrats de support équipement sur le B787 et l'entretien des moteurs GE90.

Le résultat d'exploitation s'est établi à 214 millions d'euros, en hausse de 40 millions d'euros, reflétant une marge d'exploitation de 5,3%. À données comparables⁽¹⁾ le résultat d'exploitant a baissé de 20 millions d'euros.

(1) À données comparables : hors grève, à taux de change constant.

2.7 L'ACTIVITÉ CATERING

L'activité *catering* ou commissariat aérien est regroupée autour de Servair, filiale d'Air France et de KLM Catering Services, filiale de KLM.

Filiale d'Air France à plus de 97%, Servair se classe au premier rang français et au quatrième rang mondial des entreprises de *catering* aérien. Partenaire au quotidien des compagnies aériennes pour les services à bord et le confort des passagers, Servair exerce son activité dans trois domaines principaux :

- la restauration et la logistique, c'est-à-dire la confection de plateaux-repas destinés aux passagers et aux équipages et leur mise à bord des vols, dans le respect des règles propres au transport aérien et à la restauration différée;
- le nettoyage et l'armement des cabines qui sont assurés par sa filiale ACNA à Paris. Par le biais d'autres filiales, Servair propose également à ses clients des services tels que l'assistance aux passagers à mobilité réduite, la gestion des ventes à bord et des salons ou encore le traitement de la presse. Elle offre ainsi un ensemble de prestations indispensables aux métiers du transport aérien et au confort des passagers;
- enfin, Servair propose son expertise pour des missions de conseil avec une gamme complète de services sur mesure visant à offrir le meilleur soutien au monde aérien en vol comme au sol : intégration de services, formation des personnels.

Implanté dans vingt-six pays, Servair est présent sur quarante-cinq aéroports.

Au cours de l'exercice 2015, Servair a continué son développement sur trois axes et a poursuivi la réduction de ses coûts à Paris afin de rester compétitive dans son cœur de métier. Le premier axe de développement a été la consolidation de certaines participations, d'une part dans le *catering* avec Lomé et Macao et d'une part dans le *duty free* en vol avec Dutyfly Solutions. Le deuxième axe a été d'acquérir une société de production de restauration collective à Mayotte et le troisième axe a consisté à créer un fonds de commerce à Abidjan avec l'ouverture d'un Burger King. Au cours de cette année, Servair a procédé à la mise en place d'un accord sur le temps de travail pour améliorer son efficacité économique à CDG, et au démarrage du projet d'automatisation de l'assemblage de plateaux repas ainsi que le lancement d'une gestion de production standardisée.

Servair s'inscrit dans une démarche dynamique de certification qualité. À ce jour, quatorze établissements sont certifiés ISO 9001. Les sites de Canton et de Nairobi sont certifiés ISO 22000 et celui de Macao est certifié HACCP. Servair poursuit sa démarche de qualité globale avec la labellisation Sécurité et Environnement. Huit sites bénéficient actuellement de ce label. Le laboratoire de Servair à Roissy, qui réalise près de 50 000 analyses microbiologiques par an, est certifié depuis 2006 par le COFRAC qui atteste de ses compétences techniques.

2.7.1 Résultats de l'exercice

| <i>Catering</i> | 2015 | 2014 | Variation | Var. à données comparables ⁽¹⁾ |
|------------------------------------|------|------|-----------|---|
| Chiffre d'affaires total (en M€) | 947 | 871 | +8,7% | +7,5% |
| Chiffre d'affaires externe (en M€) | 374 | 311 | +20,3% | +20,3% |
| Résultat d'exploitation (en M€) | 37 | 18 | +19 | |

(1) À données comparables : 2014 retraité de l'impact de la grève.

Sur l'année 2015, l'activité *catering* a réalisé un chiffre d'affaires externe de 374 millions d'euros, en augmentation de 20,3%. Le résultat d'exploitation s'est établi à 37 millions d'euros, en

hausse de 19 millions d'euros. L'activité *catering* a ainsi amélioré sa rentabilité tout en continuant de réduire les coûts pour ses clients internes.

2.8 LA FLOTTE

La flotte du groupe Air France-KLM, au 31 décembre 2015, comprend 564 avions dont 534 avions en exploitation contre respectivement 571 et 546 avions au 31 décembre 2014.

La flotte principale en exploitation comprend 395 avions (403 avions au 31 décembre 2014). Elle se répartit en 169 avions long-courriers (168 au 31 décembre 2014), neuf avions cargo (quatorze avions au 31 décembre 2014) et 217 avions moyen-courriers (221 au 31 décembre 2014) dont 53 avions dans la flotte du groupe Transavia (45 avions au 31 décembre 2014). La flotte régionale en exploitation comprend 139 avions (143 avions au 31 décembre 2014).

Au 31 décembre 2015, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de onze ans, dont 11,9 ans pour la flotte long-courrier, 10,3 ans pour la flotte moyen-courrier, 14,9 ans pour la flotte cargo et 10,7 ans pour la flotte régionale.

Au 31 décembre 2015, la flotte totale du Groupe est détenue à hauteur de 36% en propriété (35,4% au 31 décembre 2014), de 22,2% en crédit-bail (21,9% au 31 décembre 2014) et de 41,8% en location opérationnelle (42,7% au 31 décembre 2014).

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 décembre 2015, hors locations opérationnelles, s'élève à 94 appareils, en augmentation de quatorze appareils par rapport au 31 décembre 2014. Le nombre d'options s'élève à 68 appareils (71 au 31 décembre 2014) dont 25 B787 et 25 A350.

| Évolution du portefeuille de commandes du groupe Air France-KLM | 31 décembre 2014 | Livraisons au cours de la période | Nouvelles commandes ^{(1) (2)} | Conversion d'options | 31 décembre 2015 |
|---|------------------|-----------------------------------|--|----------------------|------------------|
| Flotte principale | 79 | 3 | 1 | - | 77 |
| Flotte régionale | 1 | 3 | 17 | 2 | 17 |
| Total | 80 | 6 | 18 | 2 | 94 |

(1) Six commandes de B787-9 ont été converties en six B787-10.

(2) Deux A380 ont été convertis en trois A350-900.

| Évolution du portefeuille d'options du groupe Air France-KLM | 31 décembre 2014 | Exercice au cours de la période | Options annulées ou expirées | Nouvelles options | 31 décembre 2015 |
|--|------------------|---------------------------------|------------------------------|-------------------|------------------|
| Flotte principale | 53 | - | - | - | 53 |
| Flotte régionale | 18 | 2 | 18 | 17 | 15 |
| Total | 71 | 2 | 18 | 17 | 68 |

Gestion de flotte

Pendant l'année 2015, le groupe Air France-KLM a continué la modernisation de la flotte long-courrier :

- la montée en gamme s'est poursuivie avec notamment l'aménagement de 24 B777 avec la nouvelle cabine « Best » chez Air France ;
- les deux premiers B787-9 ont rejoint la flotte KLM en fin d'année ;
- cinq nouveaux avions B777-300ER (trois pour Air France ; deux pour KLM) ont été ajoutés à la flotte B777. Cette dernière compte maintenant 90 avions ;
- les trois derniers B747-400 ont été retirés de la flotte d'Air France tout début 2016.

Pour renforcer la présence du Groupe dans l'activité *low-cost*, neuf B737-800 sont entrés dans la flotte Transavia (un B737-700 a été rendu au bailleur) tandis que la flotte moyen-courrier d'Air France a été réduite de sept avions pendant la même période.

La flotte cargo a été réduite de quatre avions. Neuf avions tout cargo sont en service fin 2015.

La flotte régionale entame son renouvellement :

- cinq ATR72-500 ont été remplacés par cinq nouveaux ATR72-600 ;
- CRJ100 et Embraer 135 ne sont plus exploités. Les Fokker 70 sont retirés progressivement de la flotte ;
- après annulation d'options existantes (dix CRJ1000 ; cinq Embraer 170 ; trois Embraer 190), le carnet de commandes a été renouvelé par la commande de 17 Embraer 175 et deux Embraer 190 (ces deux derniers ont été livrés en décembre) et complété avec 17 options d'achat d'Embraer 175 dont deux transformées en commande.

Des recalages ont pu avoir lieu dans les calendriers de livraison futurs, facilités par des mouvements entre compagnies du Groupe.

La flotte Air France - KLM au 31 décembre 2015

| Type d'avion | AF (incl. HOP!) | KL (incl. KLC & Martinair) | Transavia France | Transavia NL | Propriété | Crédit-bail | Location d'explo- itation | Total | En service | Écart 31/12/14 |
|-----------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------|-----------------|------------|-------------|---------------------------------|------------|---------------|-------------------|
| B747-400 | 3 | 22 | | | 21 | 1 | 3 | 25 | 25 | -3 |
| B777-300 | 40 | 10 | | | 9 | 22 | 19 | 50 | 50 | 5 |
| B777-200 | 25 | 15 | | | 16 | 11 | 13 | 40 | 40 | |
| B787-9 | | 2 | | | | | 2 | 2 | 2 | 2 |
| A380-800 | 10 | | | | 1 | 4 | 5 | 10 | 10 | |
| A340-300 | 13 | | | | 5 | 5 | 3 | 13 | 12 | -1 |
| A330-300 | | 5 | | | | | 5 | 5 | 5 | |
| A330-200 | 15 | 11 | | | 4 | 7 | 15 | 26 | 25 | -2 |
| Long-courrier | 106 | 65 | 0 | 0 | 56 | 50 | 65 | 171 | 169 | 1 |
| B737-900 | | 5 | | | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | |
| B737-800 | | 25 | 21 | 24 | 8 | 9 | 53 | 70 | 70 | 9 |
| B737-700 | | 18 | | 8 | 3 | 8 | 15 | 26 | 26 | -1 |
| A321 | 21 | | | | 5 | 6 | 10 | 21 | 20 | -4 |
| A320 | 46 | | | | 8 | 3 | 35 | 46 | 43 | -2 |
| A319 | 38 | | | | 15 | 10 | 13 | 38 | 38 | -3 |
| A318 | 18 | | | | 11 | 7 | | 18 | 15 | -3 |
| Moyen-courrier | 123 | 48 | 21 | 32 | 51 | 44 | 129 | 224 | 217 | -4 |
| ATR72-600 | 5 | | | | | | 5 | 5 | 5 | 5 |
| ATR72-500 | 6 | | | | 1 | 3 | 2 | 6 | 6 | -5 |
| ATR42-500 | 13 | | | | 5 | 3 | 5 | 13 | 13 | |
| Canadair Jet 1000 | 14 | | | | 14 | | | 14 | 14 | 1 |
| Canadair Jet 700 | 14 | | | | 14 | | | 14 | 13 | |
| Canadair Jet 100 | 7 | | | | 7 | | | 7 | | -4 |
| Embraer 190 | 10 | 30 | | | 4 | 15 | 21 | 40 | 40 | 2 |
| Embraer 170 | 16 | | | | 8 | 2 | 6 | 16 | 16 | |
| Embraer 145 | 18 | | | | 13 | 5 | | 18 | 16 | 1 |
| Embraer 135 | 5 | | | | 5 | | | 5 | | -1 |
| Fokker 70 | | 18 | | | 18 | | | 18 | 16 | -3 |
| Régional | 108 | 48 | 0 | 0 | 89 | 28 | 39 | 156 | 139 | -4 |
| B747-400ERF | | 3 | | | 2 | 1 | | 3 | 3 | -2 |
| B747-400BCF | | 3 | | | | | 3 | 3 | 1 | |
| B777-F | 2 | | | | 2 | | | 2 | 2 | |
| MD-11-CF | | 5 | | | 3 | 2 | | 5 | 3 | |
| MD-11-F | | | | | | | | | | -3 |
| Cargo | 2 | 11 | 0 | 0 | 7 | 3 | 3 | 13 | 9 | -5 |
| Total AF-KLM | 339 | 172 | 21 | 32 | 203 | 125 | 236 | 564 | 534 | -12 |

2.8.1 La flotte du groupe Air France

La flotte du groupe Air France totalise 360 avions au 31 décembre 2015 dont 252 avions dans la flotte principale et 108 avions dans les filiales. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 11 ans (10,7 ans au 31 décembre 2014). Les commandes fermes s'élèvent à 40 appareils.

| Flotte du groupe Air France | Flotte au 31 décembre 2014 | Entrées au cours de la période ⁽¹⁾ | Sorties au cours de la période ⁽¹⁾ | Flotte au 31 décembre 2015 |
|--|----------------------------|---|---|----------------------------|
| Flotte long-courrier | 107 | 3 | 4 | 106 |
| Flotte moyen-courrier (y compris Transavia France) | 144 | 7 | 7 | 144 |
| Cargo | 4 | - | 2 | 2 |
| Flotte régionale | 113 | 6 | 11 | 108 |
| Total | 368 | 16 | 24 | 360 |

(1) Achats ou locations.

La flotte de la compagnie Air France

La flotte d'Air France comprend 231 avions au 31 décembre 2015 dont 223 appareils en exploitation (241 et 238 respectivement au 31 décembre 2014). Elle compte 106 appareils long-courriers, 123 appareils moyen-courriers et deux avions cargo. Au 31 décembre 2015, l'âge moyen de la flotte était de 11,5 ans dont 11,5 ans pour la flotte long-courrier, 11,6 ans pour la flotte moyen-courrier et 6,9 ans pour la flotte cargo. Au 31 décembre 2014, l'âge moyen était de 10,9 ans dont onze ans pour la flotte long-courrier, 10,8 ans pour la flotte moyen-courrier et neuf ans pour la flotte cargo.

La flotte est détenue à raison de 76 appareils en propriété (32,9%), 56 avions sont en location financière (24,2%) et 99 avions en location opérationnelle (42,9%).

Au cours de l'exercice 2015, la compagnie a pris livraison de trois B777-300ER. En parallèle, quatre Boeing passager B747-400, les deux derniers Boeing Cargo B747-400, trois A319 et quatre A321 sont sortis de flotte.

La flotte des filiales régionales et Transavia France

Au 31 décembre 2015, la flotte totale de ces trois compagnies comprend 108 avions dont 93 sont en opération d'une capacité maximale de 100 sièges. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de onze ans au 31 décembre 2015 : huit ans pour la flotte HOP! BritAir, onze ans pour la flotte HOP! Régional et 14,7 ans pour HOP! Airlinair.

HOP! Airlinair a pris livraison de cinq ATR72-600 tandis que cinq ATR72-500 ont été retirés. HOP! Britair a pris livraison de son quatorzième CRJ-1000 tandis que quatre CRJ-100 et un CRJ-700 ont été retirés. Un Embraer 145 a été sorti de la flotte de HOP! Regional. La flotte est détenue à raison de 65,7% en propre, 12% en location financière et 22,3% en location opérationnelle.

La flotte Transavia France comprend 21 B737-800, tous exploités et détenus en location opérationnelle (14 appareils au 31 décembre 2014). L'âge moyen de la flotte est de 5,6 ans.

2.8.2 La flotte du groupe KLM

Au 31 décembre 2015, la flotte du groupe KLM totalise 204 avions (203 avions au 31 décembre 2014) dont 156 dans la flotte principale et 48 dans la flotte régionale. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 10,9 ans (10,6 ans au 31 décembre 2014). Les commandes fermes s'élèvent à 37 appareils.

| Flotte du groupe KLM | Flotte au 31 décembre 2014 | Entrées au cours de la période ⁽¹⁾ | Sorties au cours de la période ⁽¹⁾ | Flotte au 31 décembre 2015 |
|--|----------------------------|---|---|----------------------------|
| Flotte long-courrier | 63 | 4 | 2 | 65 |
| Flotte moyen-courrier (y compris Transavia Pays-Bas) | 79 | 2 | 1 | 80 |
| Cargo (y compris Martinair) | 13 | - | 2 | 11 |
| Flotte régionale | 48 | 2 | 2 | 48 |
| Total | 203 | 8 | 7 | 204 |

(1) Achats ou locations.

La flotte de la compagnie KLM

La flotte de KLM comprend 113 avions au 31 décembre 2015 (111 au 31 décembre 2014) dont 65 avions long-courriers et 48 avions moyen-courriers. Le mode de détention de la flotte est de 27 avions en pleine propriété (23,9%), 34 avions en crédit-bail (30,1%) et 52 avions en location opérationnelle (46%). Dans cette flotte, 112 appareils sont en exploitation. Au 31 décembre 2015, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 11,2 ans dont 12,6 ans pour la flotte long-courrier et 9,3 ans pour la flotte moyen-courrier. Au 31 décembre 2014, l'âge moyen de la flotte était de 10,5 ans, dont 12,2 ans pour la flotte long-courrier et 8,3 pour la flotte moyen-courrier.

Au cours de l'exercice 2015, la compagnie a fait entrer deux B777-300ER, et ses deux premiers B787-9. Un MD-11 et un A330-200 ont été retirés de la flotte.

La flotte des filiales régionales, de Martinair et de Transavia

La flotte de Transavia Pays-Bas comprend 32 appareils dont huit B737-700s et 24 B737-800s. Au cours de l'année 2015, deux B737-800 sont entrés dans la flotte alors qu'un B737-700 est sorti. La flotte est détenue à 12,5% en crédit-bail, 68,7% en location opérationnelle et 18,8% en propriété. L'âge moyen de la flotte est de 10,1 ans.

Martinair dispose d'une flotte de onze avions tout cargo, dont sept sont en exploitation compte tenu de la poursuite de la politique de réduction de capacités menée dans l'activité cargo. Un MD11F et un B747-400ERF ont été sortis de la flotte. 45,5% de ces avions sont en pleine propriété, 27,3% sont en crédit-bail et 27,2% en location opérationnelle. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 17,2 ans.

La flotte de KLM Cityhopper comprend 48 avions, dont 46 en exploitation au 31 décembre 2015. Deux EMB190 ont rejoint la flotte tandis que le Fokker 70 sera sorti progressivement. Les avions de cette flotte régionale en exploitation ont un âge moyen de 9,9 ans. 37,5% des avions sont en propriété, 31,3% en crédit-bail et 31,2% des avions en location opérationnelle.

2.9 LES FAITS MARQUANTS DU DÉBUT DE L'EXERCICE 2016



Dernier vol d'un avion mythique

Le 11 janvier 2016 à 14h, le dernier vol commercial du B747 s'est posé à Paris-Charles-de-Gaulle. Plus de 45 ans après la première liaison entre Paris et New York assurée le 3 juin 1970 par celui qui a été affectueusement appelé le « Jumbo Jet », la Compagnie salue avec émotion le départ de cet appareil à la silhouette reconnaissable entre toutes.

Air France Industries KLM Engineering & Maintenance élu « MRO of the Year » pour la troisième année consécutive

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

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

Dow Jones Sustainability Index

Air France-KLM est, pour la 11^e année consécutive, intégré dans les indices *Dow Jones Sustainability Indexes* (*Dow Jones Sustainability World* et *DJSI Europe*) et est classé leader du secteur « Compagnies aériennes » par RobecoSAM.

De plus, pour la 7^e année consécutive Air France-KLM a été classé leader du secteur « Transports » qui regroupe les entreprises de transport aérien, routier et maritime ainsi que les activités aéroportuaires.

Cette distinction consacre le Groupe comme l'une des 24 entreprises les plus responsables au monde chacune dans leur secteur d'activité.

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

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

Transportant plus de 50% des passagers en Europe, les cinq groupes ont choisi d'unir leurs forces pour peser sur la politique européenne de l'aviation.

À cette occasion, Alexandre de Juniac, Président-directeur général d'Air France-KLM, a souligné l'opportunité pour le Groupe de défendre les intérêts des compagnies européennes auprès des instances nationales et communautaires pour qu'elles puissent se mesurer efficacement et de manière compétitive aux plus grands transporteurs aériens mondiaux.

World's most admired companies

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

Le classement « Fortune's World's Most Admired Companies » est publié chaque année par le mensuel Fortune. Il résulte d'une enquête approfondie menée par Korn Ferry Hay Group auprès d'analystes et dirigeants d'entreprises opérant dans le même secteur que les entreprises à évaluer. Ces entreprises sont notées en fonction de critères variés, allant de la robustesse financière au management des ressources humaines en passant par la pertinence des investissements.

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



Transavia : meilleure low-cost d'Europe

Le site **Flight-Report.com** a rendu son verdict : Transavia est la meilleure compagnie *low-cost* européenne en 2016.

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

Transavia est plébiscitée par ses clients pour :

- la qualité de l'accueil des équipages ;
- le confort de sa cabine ;
- ou pour la qualité de la restauration payante disponible à bord.

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

Projet d'ouverture du capital de Servair

À l'issue d'une consultation visant à ouvrir le capital de Servair pour accompagner son développement, le groupe Air France-KLM a entamé un processus de sélection parmi les offres reçues début mars 2016.

M. de Juniac pressenti pour devenir le prochain Directeur général de l'IATA

Alexandre de Juniac, Président Directeur général, a informé le Conseil d'administration du groupe Air France-KLM le 5 avril 2016 de la proposition qui lui a été faite par le Conseil des Gouverneurs de l'Association du Transport Aérien International (IATA) de devenir le prochain Directeur général de cette institution internationale. Alexandre de Juniac a indiqué qu'il était disposé à accepter cette proposition sur laquelle l'Assemblée générale de l'IATA (1-3 juin 2016) sera donc amenée à délibérer.

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a engagé la préparation d'un plan de succession dans la perspective d'une prise de fonction de M. de Juniac en qualité de Directeur général de l'IATA au plus tard au 1^{er} août 2016. Ainsi, comme le prévoit le règlement intérieur du Conseil d'administration d'Air France-KLM, le Comité de nomination et de la gouvernance du Conseil d'administration d'Air France-KLM a lancé, avec l'appui d'un cabinet international de recrutement, un processus afin d'identifier le meilleur dirigeant à même de poursuivre la consolidation et le développement du Groupe.

3

RISQUES ET GESTION DES RISQUES

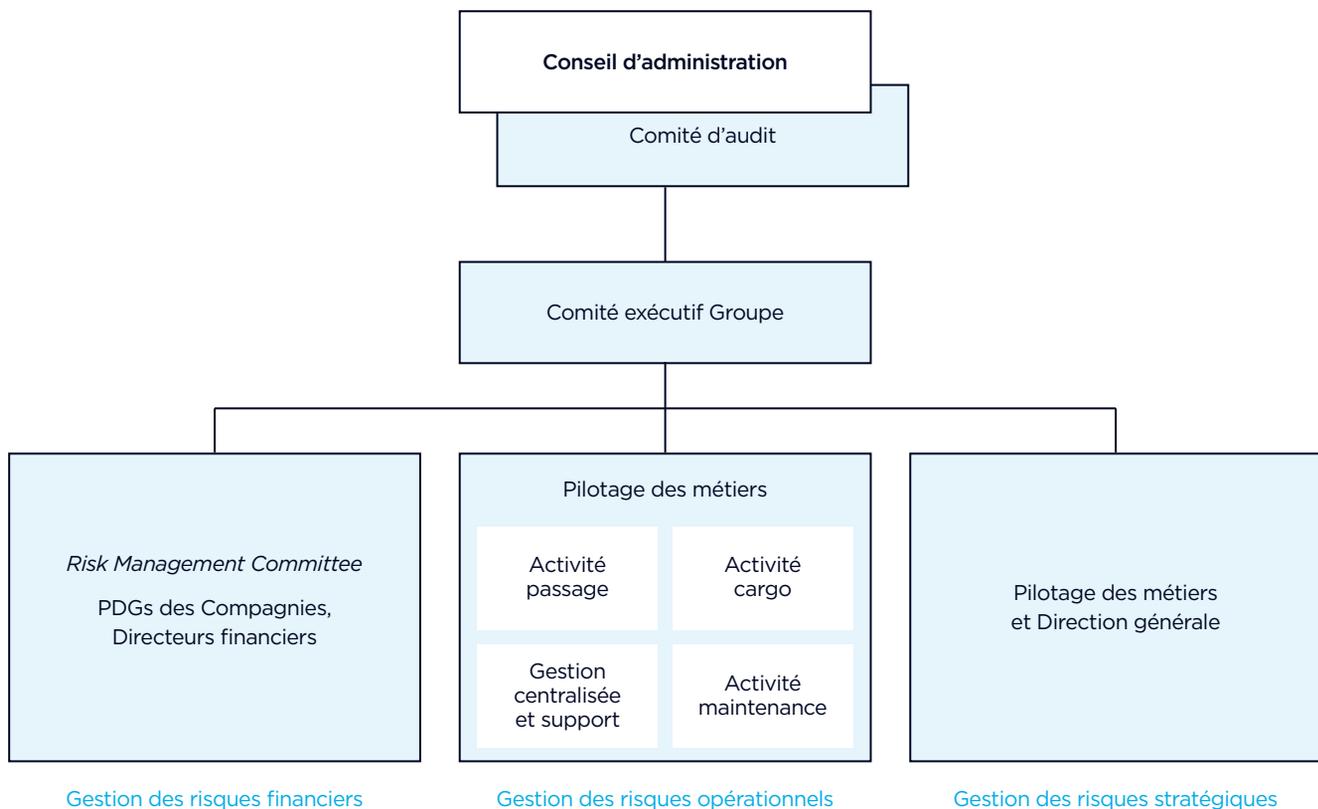
| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.1 | Système de gestion des risques | 76 |
| 3.2 | Facteurs de risques et management des risques | 77 |
| 3.2.1 | Risques liés à l'activité de transporteur aérien | 77 |
| 3.2.2 | Risques liés à l'activité du Groupe | 80 |
| 3.2.3 | Risques juridiques et procédures judiciaires d'arbitrage | 82 |
| 3.3 | Risques de marché et gestion des risques de marché | 83 |
| 3.3.1 | Organisation du groupe Air France-KLM | 83 |
| 3.3.2 | Risques de marché et gestion des risques de marché | 83 |
| 3.4 | Rapport du Président du Conseil d'administration | 87 |
| 3.4.1 | Définition et objectif du contrôle interne | 87 |
| 3.4.2 | Environnement de contrôle | 87 |
| 3.4.3 | Évaluation des risques | 90 |
| 3.4.4 | Activités de contrôle | 92 |
| 3.4.5 | Information et communication | 95 |
| 3.4.6 | Pilotage | 95 |
| 3.4.7 | Évaluation de l'environnement de contrôle | 96 |
| 3.4.8 | Évaluation détaillée des contrôles-clés sur l'information financière et comptable au niveau des processus significatifs | 96 |
| 3.5 | Rapport des Commissaires aux comptes | 97 |

3.1 SYSTÈME DE GESTION DES RISQUES

Le groupe Air France-KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et à la conduite d'une compagnie aérienne et a en conséquence mis en place un système pour identifier, analyser, surveiller, gérer et maîtriser les risques. Une cartographie des risques stratégiques et des risques opérationnels a été établie par l'ensemble des entités concernées sous la conduite de la Direction de l'Audit et du Contrôle interne. La cartographie des risques opérationnels est mise à jour chaque trimestre et consolidée par filiale (Air France et KLM) et pour le groupe Air France-KLM. La cartographie des risques stratégiques est actualisée une fois par an. Les risques de marché (carburant, permis d'émission, change et taux d'intérêt) sont pilotés par le *Risk Management Committee* et sont exposés dans la *Section 3.3.2 - Risque de marché et gestion des risques de marchés* page 83, Note 36 des comptes consolidés page 230.

La cartographie des risques consiste en une description du risque, de la probabilité qu'il se produise et de son impact financier potentiel ainsi que des actions ou des contrôles en place pour atténuer ce risque. Les risques sont discutés au sein des équipes responsables du domaine correspondant. L'examen porte à la fois sur les risques spécifiques à chaque entité et sur les risques transversaux qui peuvent affecter l'ensemble du Groupe. Pour chacun des risques, les responsables concernés ont la responsabilité de faire le point sur les actions mises en œuvre pour les maîtriser. Sur une base trimestrielle, l'Audit interne présente au Comité exécutif et au Comité d'audit les risques opérationnels et de marché les plus importants, ainsi que les actions visant à les réduire. La Direction évalue par ailleurs annuellement les risques stratégiques (concurrence, croissance économique...) et fixe les plans d'actions associés. Ces risques et plans d'actions sont aussi examinés par le Conseil d'administration.

Air France-KLM système de gestion des risques



Le processus de management des risques est en accord avec les dispositions réglementaires internationales, parmi lesquelles la 8^e directive européenne. En plus des assurances usuelles sur les sites industriels, le parc immobilier et les activités annexes, les filiales du Groupe souscrivent des polices d'assurance spécifiques

à l'activité de transporteur aérien couvrant les dommages résultant d'incidents ou d'accidents d'avions et les frais en résultant, leur responsabilité vis-à-vis de leurs passagers ainsi que leurs responsabilités générales vis-à-vis des tiers du fait de leurs activités.

3.2 FACTEURS DE RISQUES ET MANAGEMENT DES RISQUES

3.2.1 Risques liés à l'activité de transporteur aérien

Situation du marché aérien et concurrence des autres transporteurs aériens et des transporteurs ferroviaires

L'industrie du transport aérien est extrêmement concurrentielle. La libéralisation du marché européen en 1997 et la concurrence accrue entre les transporteurs ont entraîné une baisse des tarifs.

Sur court et moyen-courrier, le Groupe est en concurrence avec les autres compagnies aériennes, et en particulier les compagnies *low-cost* qui ont connu un développement très rapide dans les quinze dernières années. Il est également en concurrence avec des moyens de transport alternatifs : TGV, Eurostar... Une extension des réseaux de trains à grande vitesse en Europe est susceptible d'avoir un effet négatif sur l'activité et les résultats économiques du Groupe.

La concurrence est également forte sur long-courrier, notamment sur les liaisons entre l'Europe et l'Asie en raison du développement de nouveaux acteurs en forte croissance comme les Compagnies du Golfe. Par ailleurs, dans le cadre de l'accord de ciel ouvert entre l'Europe et les États-Unis, les compagnies européennes sont autorisées à opérer des vols vers les États-Unis à partir de n'importe quel aéroport européen. Cet accord a ouvert la possibilité d'un développement de la concurrence à Paris-CDG et à Amsterdam Schiphol mais a également permis à Air France et KLM d'élargir leurs réseaux et de renforcer la coopération au sein de l'alliance SkyTeam dans le cadre notamment de la mise en œuvre d'une *joint-venture* transatlantique avec leurs partenaires Delta et Alitalia.

Les différents plans stratégiques du Groupe cherchent à répondre à ces risques, notamment *via* la restructuration de l'activité point-à-point, le développement accéléré de Transavia, la réduction des coûts, la montée en gamme du produit, et le développement de partenariats sur les grands marchés en croissance. En parallèle, le Groupe plaide auprès des autorités pour un cadre juridique assurant une concurrence plus équitable entre les transporteurs. Voir également Section 2.2 - *La stratégie*, page 46.

Le marché du fret aérien est caractérisé par une capacité excédentaire structurelle qui résulte d'une faible croissance de la demande et de l'arrivée de nouveaux avions cargo, tandis que les anciens avions cargo sont au fur et à mesure sortis d'exploitation, de même que d'une croissance rapide des capacités des soutes due à la forte augmentation du nombre de gros porteurs dans le monde entier. En conséquence, la recette unitaire est structurellement sous pression. Les autres modes alternatifs de transport, particulièrement le fret maritime avec des grands porte-containers, représente aussi une concurrence croissante pour cette activité. Pour répondre à ces tendances, le Groupe a mis en œuvre de nombreuses mesures centrées sur la réduction de l'exposition à l'activité tout cargo, fortement déficitaire. Voir également Section 2.2 - *La stratégie*, page 46.

Caractère saisonnier de l'activité

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

Caractère cyclique de l'industrie du transport aérien

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

Évolution du prix du pétrole

La facture de carburant est un des premiers postes de charge des compagnies aériennes. La volatilité du prix du pétrole représente donc un risque pour l'industrie du transport aérien. En effet, une forte hausse du prix du pétrole, comme celle enregistrée sur la première moitié de 2008 ou encore en 2010-12 peut avoir un effet négatif très important sur la rentabilité des compagnies particulièrement si le contexte économique ne leur permet pas d'adapter leur politique de prix. De même une forte diminution du prix du carburant est favorable à la rentabilité des compagnies aériennes. Réciproquement, la façon dont les compagnies répercutent dans leurs tarifs une chute brutale du prix du carburant est un facteur d'incertitude important. Voir Section 2.2.1 - *L'environnement économique - prix du pétrole*, page 38.

Au-delà des efforts permanents de réduction de la consommation carburant, le Groupe a mis en place une politique de couverture systématique du risque prix du carburant, détaillée dans la Section 3.3.2 - *Risque de marché et gestion des risques*, page 83.

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

En 2015, la situation sécuritaire résultant des attentats du 13 novembre et des événements politico-sécuritaires (pays arabes et africains) a affecté l'activité :

- en matière de sécurité, les compagnies du Groupe se conforment aux réglementations européennes et internationales et rendent compte régulièrement aux autorités compétentes des mesures et des dispositifs mis en œuvre ;
- par ailleurs, le Groupe a développé des plans d'urgence et d'adaptation conjoncturelle pour répondre efficacement aux diverses situations de caractère épidémique, géopolitique ou d'autre nature qui peuvent apparaître. L'objectif de ces plans est de protéger efficacement les passagers et le personnel,

de permettre la poursuite des opérations et la continuité du service et d'assurer ainsi la pérennité des entreprises du Groupe. Ces plans sont ajustés en permanence sur la base des enseignements tirés des événements vécus.

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

Le Groupe ne dispose pas de couvertures de pertes d'exploitation pour le transport aérien mais il est assuré au niveau des conséquences d'un attentat contre un de ses avions.

Plus récemment, concernant la gestion de la crise sanitaire associée au virus Ebola, les compagnies se sont appuyées sur une structure de coordination dédiée. À titre d'illustration, le Comité de coordination des risques sanitaires Air France rattaché à la Direction Développement, Qualité et Coordination SMI joue un rôle permanent de coordination, de veille réglementaire, de prévention et assure la liaison avec les autorités sanitaires nationales et internationales, dans une logique de maîtrise des risques.

Évolution des réglementations et législations internationales, nationales ou régionales

Les activités de transport aérien restent largement réglementées, notamment dans les domaines de l'allocation de droits de trafic pour les services extra-communautaires ou encore des conditions relatives à l'exploitation (sécurité, bruit des avions, émissions de CO₂, accès aux aéroports et allocation des créneaux horaires). Dans ce contexte les institutions communautaires, sur la base d'orientations politiques figurant dans le livre blanc sur les transports en date du 28 mars 2011, décident notamment de règlements qui peuvent être contraignants pour les compagnies aériennes et sont susceptibles d'avoir des impacts organisationnels et/ou financiers significatifs. L'évolution des réglementations et législations pourrait accroître les charges opérationnelles ou réduire les recettes du Groupe.

Le groupe Air France-KLM défend activement ses positions auprès des gouvernements français et néerlandais et des institutions européennes, directement ou au travers des instances de l'industrie comme l'*Association of European Airlines* (AEA) ou l'association commerciale des compagnies aériennes pour l'Europe nouvellement créée (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

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 en 2009.

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.

Règles d'indemnisation des passagers

Au sein de l'Union Européenne, les droits des passagers en matière de retard, d'annulation de vols et de refus d'embarquement sont définis par le Règlement (CE) n° 261/2004 du 11 février 2004 entré en vigueur en 2005. Il s'applique à tous les vols - réguliers ou non - au départ d'un aéroport situé dans un État membre de l'Union Européenne et détermine des règles européennes en matière d'indemnisation et d'assistance, en cas de refus d'embarquement, de retard important, d'annulation de vol ou de déclasserement.

Un arrêt rendu par la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) en novembre 2009 (dit arrêt « Sturgeon ») et confirmé depuis, prévoit que les passagers de vols retardés peuvent être assimilés aux passagers de vols annulés pour l'application du droit à l'indemnisation prévu à l'article 7 de ce Règlement 261/2004 lorsqu'ils atteignent leur destination finale trois heures ou plus après l'heure d'arrivée initialement prévue.

D'autres décisions rendues par la CJUE ont contribué à renforcer les droits des passagers en réduisant les possibilités des transporteurs aériens d'invoquer des « circonstances extraordinaires » pour s'exonérer du versement de l'indemnité prévue par le Règlement 261/2004. Depuis 2008, pas moins de dix arrêts ont été rendus par la CJUE pour interpréter et compléter le dispositif, en étendant, ce faisant, le droit à indemnisation des passagers. Un pas supplémentaire a été franchi en septembre 2015 (arrêt « Van der Lans »), la CJUE jugeant que des problèmes techniques imprévus, à l'origine d'une annulation de vol, ne pouvaient pas être considérés comme exonératoires. Seuls les vices cachés, le sabotage, les actes de terrorisme et, pour le moment encore, les ingestions aviaires permettent désormais aux transporteurs d'invoquer des « circonstances extraordinaires » en cas de défaillance d'origine technique pour écarter leur responsabilité.

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

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

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

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

IATA a recensé dans une base de données une cinquantaine de réglementations nationales afin de mieux suivre leur évolution.

Afin de contenir autant que possible dans des limites économiquement supportables les effets de ces réglementations, le Groupe agit directement ou par l'intermédiaire des organisations professionnelles de l'industrie aérienne (IATA, AEA) envers les institutions européennes et nationales pour parvenir à des obligations raisonnables et ne créant pas de distorsion de concurrence ou de surcoût majeur qui pourraient le conduire soit à augmenter ses tarifs, soit à réduire ses coûts, avec l'impact potentiel sur l'emploi que ceci implique.

Législation environnementale

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

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

Lors de son Assemblée triennale d'octobre 2013, l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale a adopté une résolution confirmant, à la quasi-unanimité des États, sa volonté de mettre en place pour 2020 un système basé sur un marché du Carbone s'appliquant mondialement (*Global market based measure*). Les modalités pratiques pour sa mise en œuvre devront être adoptées lors de l'Assemblée de 2016.

Le Groupe a mis en place une politique de couverture du risque de crédit carbone sous forme d'achats à terme, politique dont les mesures sont validées par le *Risk Management Committee*.

Air France-KLM a toujours soutenu la mise en œuvre d'un mécanisme de mesures de marché, considérant que, sous réserve qu'il soit équitable, un tel système est plus efficace d'un point de vue environnemental qu'une simple taxation. C'est pourquoi, avec l'aide des associations représentatives (AEA, IATA, FNAM), Air France-KLM participe activement aux activités de *lobbying* et agit auprès des autorités et organismes nationaux, européens et internationaux impliqués (UE, DGAC, ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie) afin de promouvoir des solutions efficaces pour l'environnement mais également afin de s'assurer que le système mis en place ne génère aucune distorsion de concurrence entre les acteurs du transport aérien.

Le Groupe recherche aussi toutes les opportunités de réduction de la consommation de carburant et des émissions carbonées :

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

L'Europe est une des régions au monde les plus contraintes en termes de réglementation sur le bruit et la réduction des nuisances sonores autour des aéroports. Afin d'assurer la poursuite de son développement, le Groupe doit anticiper toutes les mesures de restriction liées au bruit sur les aéroports constituant ses principales bases.

Des réunions régulières d'échange ont lieu avec les associations de riverains, les élus locaux et les pouvoirs publics afin d'aborder tous les sujets relatifs aux effets de l'activité aérienne autour des aéroports.

Sur plusieurs aéroports français, une réglementation interdisant les avions les plus bruyants (n'ayant pas une marge de 10 dB par rapport à la définition OACI des avions dits chapitre 3) est mise en œuvre depuis mars 2014. Grâce à sa politique de renouvellement de flotte qui lui permet d'exploiter des avions relativement peu bruyants, le groupe Air France-KLM n'est pas concerné par cette mesure.

Enfin, les réglementations françaises et néerlandaises intègrent la question des nuisances sonores de l'aviation dans les plans locaux d'urbanisme. Au travers de la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes en France et des mesures similaires s'appliquant à la plate-forme de Schiphol, le groupe Air France-KLM a participé à l'isolation phonique des habitations pour un montant de 30,2 millions d'euros en 2015.

Risques opérationnels

Événements naturels entraînant des situations exceptionnelles

Le transport aérien est tributaire des conditions météorologiques et des autres phénomènes naturels (séismes, éruptions volcaniques, inondations...) qui sont susceptibles d'entraîner des perturbations d'activité comme des suppressions de vols, des retards ou des 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 cependant 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.

Dans ce contexte, Air France - KLM intervient – directement ou au travers d'instances représentatives – auprès des autorités publiques tant françaises qu'européennes, afin que ces dernières développent des outils de gestion de crise.

Avec ses partenaires, le Groupe a mis en place des procédures dans le but d'assurer au mieux ses prestations et ainsi de minimiser autant que possible pour ses clients les conséquences de ces situations. Il ne dispose pas de couverture de pertes d'exploitation.

Sécurité aérienne

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

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

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

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

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

Le processus de mise en œuvre du Système de Management de la Sécurité, engagé en 2009, a été achevé au 1^{er} janvier 2012, conformément à l'arrêté du 22 décembre 2008. Ce système s'appuie sur quatre piliers : Politique et Objectifs, Gestion du Risque, Assurance du Maintien de la Sécurité et Promotion de la Sécurité, lesquels ont tous été déclinés au sein des Directions opérationnelles. À cette occasion, la Politique de Sécurité de l'Entreprise – priorité du groupe Air France – a été réaffirmée et les membres du Comité exécutif se sont personnellement engagés à mettre en œuvre une politique managériale «équitable» qui vise à

renforcer le fonctionnement du système de retour d'expérience, élément central de toute politique de sécurité. Des modules de formation SGS, adaptés à chaque population, sont déployés dans tous les secteurs de l'entreprise.

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 majeur de devenir une compagnie leader en matière de sécurité, KLM a défini un Système de Gestion de la Sécurité Intégré (SGSI) portant sur la sécurité au travail, la sécurité et la sûreté des opérations, ainsi que la protection de l'environnement. Le SGSI, décrit dans le Manuel de gestion intégrée de la sécurité, a été validé par les autorités de l'aviation civile néerlandaises.

En 2015, plusieurs étapes ont été programmées pour accélérer et approfondir l'intégration de la sécurité au travail dans le SGSI. Ce programme concerne les processus de gestion de la sécurité et des structures informatiques, et mènera à la création d'une organisation dédiée à la sécurité au travail disposant d'un personnel bien formé. En 2015, un plan de formation à la sécurité a été développé.

La prochaine étape est de centraliser les directions de la sécurité existantes au sein de l'organisation HPO, ce qui permettra de traiter la question de la sécurité de manière intégrée et de soutenir l'activité de l'entreprise à l'aide d'un cadre sécuritaire cohérent et de produits conformes. La mise en place de l'organisation HPO dédiée à la sécurité a pour origine une ambition : KLM vise une position de leader en matière de sécurité aérienne, ce qui implique la mise en place d'un système intégré de gestion de la sécurité exemplaire, fondé sur l'évaluation des risques et la performance, afin que des décisions tenant compte des risques puissent être prises à tous les niveaux de l'organisation.

L'organisation de la sécurité joue un rôle primordial dans l'amélioration continue des performances de sécurité et dans la gestion des risques de sécurité. En 2015, KLM a pris la tête du classement des compagnies aériennes les plus sûres d'Europe en matière de sécurité opérationnelle (JACDEC, 2015). L'objectif fixé est de maintenir cette position.

La réalisation de ce risque pourrait avoir un impact en termes d'image et des conséquences juridiques et financières. Ce risque est couvert par la police d'assurance aérienne.

3.2.2 Risques liés à l'activité du Groupe

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

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

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

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

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

Le Groupe se préoccupe de la sécurisation des données, particulièrement de la protection des données à caractère personnel, dans le respect des lois et règlements, afin de maintenir leur stricte confidentialité. En décembre 2015, des Institutions de l'Union Européenne ont atteint un consensus sur le nouveau Règlement de protection de données de l'Union Européenne. Le Règlement prévoit une sanction financière en cas de violation. Au sein de chaque compagnie, un expert veille à ce que l'ensemble des traitements de l'entreprise qui portent sur des données à caractère personnel soient conformes à la loi (Correspondant Informatique et Libertés au sein d'Air France ; *Privacy Officer* au sein de KLM).

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

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

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

Le programme « Cybercrime », validé par le Comex groupe, régit les actions de prévention et de détection telles que la surveillance de la Cyber menace, les évaluations de la sécurité du Système d'Information, les tests d'intrusion dans le Système d'Information *via* Internet. Des campagnes de sensibilisation à la sécurité de l'information sont régulièrement réalisées et concernent l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Non-conformité avec les règles de concurrence

La non-conformité avec les règles de concurrence peut avoir un impact sur l'image du Groupe et des conséquences juridiques et financières.

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

Plusieurs autres outils de prévention sont à la disposition des employés du Groupe, notamment une ligne téléphonique dédiée au droit de la concurrence. Fin 2010, un second module de formation en ligne sur l'application des règles de la concurrence est venu compléter le premier module créé en 2008. Après avoir suivi cette formation et passé un test d'évaluation, les salariés ont signé une déclaration individuelle par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de la concurrence s'appliquant à leurs fonctions.

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

Les opérations d'alliance et de coopération commerciale sont soumises à la législation en vigueur en matière de concurrence. Il appartient aux compagnies aériennes, en particulier en Europe, de s'assurer que leurs coopérations sont bien conformes aux règles de concurrence applicables. La Commission dispose par ailleurs à tout moment de la possibilité d'ouvrir une enquête sur une coopération qui lui paraît présenter un intérêt communautaire.

En mai 2015, la Direction générale de la Concurrence (DG COMP) a adopté une décision favorable conformément à l'Article 101 du Traité de fonctionnement de l'Union Européenne sur la *joint-venture* transatlantique (Air France-KLM, Delta, Alitalia).

Au regard des engagements finaux offerts par la *joint-venture* transatlantique, la Commission a autorisé cet accord pour une durée de dix ans à partir de la date de son adoption.

Les autorités américaines s'étaient déjà prononcées, reconnaissant les bénéfices pour la concurrence de cette *joint-venture*. À cet égard, la *joint-venture* entre Air France-KLM, Delta et Alitalia bénéficie d'une immunité *anti-trust* (ATI) au départ des États-Unis depuis 2008.

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

En 2003, afin de s'assurer de la décision de la Commission européenne autorisant le rapprochement d'Air France et de KLM, un certain nombre d'engagements ont été pris par Air France et par KLM, notamment la possibilité de mettre à disposition des créneaux de décollage et d'atterrissage à des concurrents sur certains aéroports. Il est à noter qu'aucune demande de créneaux horaires n'a été faite à ce jour.

Mise en œuvre du plan « Perform 2020 »

Voir également Section 2.2.4 - La stratégie, Plan « Perform 2020 », page 48.

Le plan « Perform 2020 » poursuit son déploiement sur l'ensemble des entités de l'entreprise. Il s'articule autour de quatre volets : Construire une croissance rentable et durable, Être compétitif, Être orienté client, Changer nos manières de travailler. De nombreux projets « industriels » se déroulent comme prévu, dans les entités concernées : montée en gamme des produits et services, ouverture de nouvelles infrastructures (exemple Helios à la Maintenance), repositionnement de métiers autour d'extensions de sous-traitances (exemple la gare G1XL au cargo, ou dans les *call-centers*), poursuite de la digitalisation du parcours client au *hub*, ainsi que de nombreux autres plans, communiqués régulièrement à l'ensemble du personnel.

Les effets des plans d'action amenant des réductions d'effectifs sont limités par le cadre posé par la GPEC et par la délimitation du périmètre d'un Plan de Départs Volontaires qui sera lancé en 2016.

La majeure partie des plans concernant les pilotes et les PNC sont soumis à négociation, l'aboutissement de ces négociations restant une source d'incertitude pour l'année 2016, autant en termes de cible économique qu'en termes de dynamique sociale et d'image de l'entreprise.

Plans de retraite

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

Du fait des règles comptables IFRS modifiées IAS 19 applicables au 1^{er} janvier 2013, le Groupe est exposé au changement de paramètres financiers externes (notamment taux d'actualisation, taux d'inflation futur) qui peuvent entraîner des fluctuations annuelles du compte de résultat et des fonds propres sans impact sur la trésorerie. Les variations des engagements de retraite ainsi que des fonds de couverture liées aux modifications des hypothèses actuarielles sont comptabilisées dans les capitaux propres. Elles ne sont jamais recyclées dans le compte de résultat. Les calculs actuels font apparaître les trois plans de retraite de la compagnie KLM à l'actif du bilan, le montant des fonds de couverture étant supérieur à la valeur des engagements. Dans les états financiers, la volatilité potentielle est expliquée au paragraphe « Politiques comptables des provisions pour les retraites et autres avantages du personnel » et dans la Note 31.1 - *Avantages du personnel*, page 214 des états financiers consolidés.

La Note 31.1, page 214, des états financiers consolidés donne le détail des analyses de sensibilité aux évolutions des taux d'intérêts, des taux d'inflation et aux niveaux des augmentations des salaires et des retraites sur les engagements de retraite des régimes à prestations définies figurant au bilan.

Les règles fiscales pour acquérir les droits à pension et le *Financial Assessment Framework* (cadre législatif pour les retraites) aux Pays-Bas ont changé à partir de janvier 2015 en introduisant, par exemple, des normes minimales plus strictes en matière de solvabilité. Pareillement, les fonds de retraites ont dorénavant plus de temps pour combler les déficits temporaires mais significatifs engendrés par les chocs financiers par l'application de plans de redressement sur dix ans glissants.

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

Les constructeurs d'avion, motoristes et équipementiers aéronautiques développent fortement leurs services après-vente en proposant à leurs clients des solutions de maintenance de plus en plus intégrées. Ce positionnement correspond à une stratégie à long terme basée sur la valorisation de la propriété intellectuelle à travers la commercialisation de licences pour les prestataires de maintenance souhaitant exercer leur activité sur certains produits. À terme, si elle devait se traduire par une limitation de la concurrence sur le marché de la maintenance aéronautique, cette orientation pourrait peser significativement sur les coûts d'entretien des compagnies aériennes.

Cette tendance s'accroît, en particulier avec l'arrivée de nouvelles plates-formes (E-jet, A350, B787...). La capacité à maintenir des conditions concurrentielles équilibrées constitue un enjeu prioritaire, tant pour l'activité commerciale d'Air France-KLM dans la maintenance que pour la maîtrise des coûts d'entretien du Groupe.

3.2.3 Risques juridiques et procédures judiciaires d'arbitrage

Dans le cadre de l'exercice normal de leurs activités, la société et ses filiales sont impliquées dans des litiges qui donnent lieu soit à des provisions dans les comptes consolidés, soit à une information en annexe au titre des passifs éventuels (voir également les Notes 32.1 et 32.2 des comptes consolidés, page 222).

3.3 RISQUES DE MARCHÉ ET GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

3.3.1 Organisation du groupe Air France-KLM

La politique de gestion des risques de marché du groupe Air France-KLM a pour objectif de réduire son exposition à ces risques et à leur volatilité. Elle est pilotée et coordonnée par le *Risk Management Committee* (RMC) composé du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France-KLM, du Président-directeur général et du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France, du Président du Directoire et du Directeur général délégué Finances de KLM et Directeur des opérations financières 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 éventuellement types d'instrument de couverture à privilégier. Les décisions prises par le RMC sont formalisées puis mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services de trésorerie et d'achat carburant, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs. Chaque compagnie centralise la gestion des risques de marché de ses filiales.

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

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

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

La politique de couverture sur le carburant et sur les permis d'émission est menée par les services carburant qui sont également en charge de l'achat du produit physique. Un *reporting* hebdomadaire

carburant est fourni aux Directions générales. Celui-ci reprend principalement les opérations réalisées durant la semaine, la valorisation de l'ensemble des positions, les pourcentages couverts ainsi que la ventilation des instruments et sous-jacents utilisés, les niveaux moyens de couvertures et les prix nets en résultant. L'ensemble de ces données couvre 24 mois glissants. Par ailleurs, un *reporting* hebdomadaire groupe Air France-KLM (intitulé *Fuel/hedge report*), consolide les chiffres des deux compagnies en matière de couverture carburant et réalise une actualisation budgétaire (voir la Note 36 des comptes consolidés, page 234).

3.3.2 Risques de marché et gestion des risques de marché

Risque de change

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

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

En revanche, le Groupe est vendeur des autres devises, le montant de ses recettes étant supérieur au montant de ses dépenses. Ces expositions sont nettement moins significatives que sur le dollar américain. Une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait un impact négatif sur les résultats financiers du Groupe.

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

Exposition d'exploitation

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

Exposition d'exploitation 2016

(en millions de devises au 31 décembre 2015)

| | Dollar américain | Livre sterling | Yen |
|---------------------------------|------------------|----------------|----------|
| Position nette avant couverture | (1 850) | 620 | 40 290 |
| Couverture de change | 1 350 | (222) | (22 950) |
| Position nette après couverture | (500) | 398 | 17 340 |

L'impact maximum pour 2016 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 | (52) | 59 | 13 |
| Baisse de 10% de la devise contre l'euro | 43 | (57) | (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. En 2015, une partie des échéances entre 2021 et 2024 ont été couvertes afin de tirer profit d'une configuration de marché très favorable.

Les investissements nets en dollar figurant dans le tableau ci-dessous reflètent les engagements contractuels au 31 décembre 2015.

(en millions de dollars)

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------|-------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|-------|-------|
| Investissements | (827) | (898) | (832) | (1 280) | (2 089) | (1 640) | (1 019) | (206) | (104) |
| Couverture de change | 665 | 602 | 400 | 160 | 274 | 165 | 281 | 45 | 50 |
| Ratio de couverture | 80% | 67% | 48% | 13% | 13% | 10% | 28% | 22% | 48% |

Exposition sur la dette

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 décembre 2015, 84% 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 (8%), le dollar (5%) et le franc suisse (3%).

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 67% du total des dettes financières. Sur la base des comptes consolidés, Le taux de la dette brute du Groupe après couverture s'élève à 4,02% au 31 décembre 2015 (4,51% au 31 décembre 2014).

Exposition aux taux d'intérêt

(en millions d'euros au 31 décembre 2015)

| | |
|------------------------------------|-------|
| Actifs financiers à taux variable | 4 157 |
| Passifs financiers à taux variable | 4 020 |
| Exposition nette avant couverture | (137) |
| Couvertures | (754) |
| Exposition nette après couverture | (891) |

L'exposition nette du Groupe aux taux d'intérêt s'élève à 891 millions d'euros. Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt sur douze mois aurait un impact positif de 8,9 millions d'euros.

Risques relatifs au prix du carburant

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

La stratégie de couverture, approuvée par le Conseil d'administration, fixe à deux ans l'horizon des couvertures (24 mois roulants) et à 60% le ratio de couverture cible. Par ailleurs, elle recourt à l'utilisation d'instruments pouvant être fixes à terme ou optionnels. Ces instruments doivent être éligibles en tant qu'instruments de couverture selon les dispositions de la norme IAS 39.

À compter de janvier 2016, cette politique de couverture exclura les consommations liées à l'activité cargo et privilégiera l'utilisation de sous-jacents *jet fuel*. Le *Brent* et les distillats moyens (*gasoil*) ne seront utilisés que si la liquidité ne permet pas de se couvrir sur le *jet fuel* de façon efficiente.

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 2015, le groupe Air France-KLM présentait l'exposition carburant sur la base des prix à terme au 31 décembre 2015 (41,94 dollars par baril pour 2016 et 48,43 dollars par baril pour 2017).

(en millions de dollars US)

| | 2016 | 2017 |
|---------------------------|---------|-------|
| Dépense avant couverture | 3 921 | 4 576 |
| Pourcentage de couverture | 57% | 22% |
| Gain de couverture | (1 108) | (183) |
| Dépense après couverture | 5 029 | 4 759 |

Sur la base des courbes à terme au 31 décembre 2015, une hausse de 10 dollars par baril sur 2016 donnerait un prix moyen de 51,94 dollars par baril et entraînerait une hausse de la dépense carburant après couverture de 432 millions de dollars, soit une dépense totale de 5,461 milliards de dollars pour le groupe Air France-KLM. Symétriquement, une baisse de 10 dollars par baril sur 2016 donnerait un prix moyen de 31,94 dollars par baril et générerait une baisse de la dépense carburant après couverture de 449 millions de dollars, pour une dépense totale de 4,58 milliards de dollars.

Risques relatifs aux contreparties

Les règles concernant la Gestion du Risque de contrepartie sont établies par le RMC et mises en application par les compagnies.

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

Risques sur actions

Les placements financiers des sociétés Air France et KLM dans le cadre de leur gestion de trésorerie ne sont pas réalisés sur le marché des actions en direct ou *via* des OPCVM actions. Cependant au 31 décembre 2015, Air France-KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées de 432 millions d'euros, principalement constitué de 9,9 millions de titres Amadeus. Air France-KLM a conclu en novembre 2014 une opération de couverture sous forme de tunnel afin de protéger la totalité de la valeur de 9,9 millions d'actions d'Amadeus arrivant à échéance en mai 2016. Au 31/12/15, le cours de marché de l'action Amadeus est supérieur à la borne haute du tunnel.

Risques de liquidité

Au 31 décembre 2015, le groupe disposait de lignes de crédit pour un montant total de 1,8 milliard d'euros.

- Le 29 avril 2015, le Groupe a signé une ligne de crédit pour un montant de 1,1 milliard d'euros, renouvelant de manière anticipée la ligne d'Air France arrivant à échéance en avril 2016. Cette nouvelle ligne de crédit, souscrite auprès d'un syndicat composé de treize banques, est constituée de deux tranches de 550 millions d'euros chacune, d'une durée respective de trois et cinq ans. Ces lignes de crédit comportent des obligations calculées sur les comptes consolidés du Groupe Air France-KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2015.
- Le 2 juillet 2015, KLM a signé une ligne de crédit pour un montant de 575 millions d'euros, renouvelant de manière anticipée la ligne

arrivant à échéance en juillet 2016. Cette nouvelle ligne de crédit, d'une durée de cinq ans, a été souscrite auprès d'un syndicat composé de dix banques. Ces lignes de crédit comportent des obligations calculées sur les comptes consolidés de KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2015.

Compte tenu du niveau de liquidités du Groupe de 3,8 milliards d'euros au 31 décembre 2015 ainsi que du montant des lignes de crédit disponibles (1,8 milliard d'euros au total), le Groupe estime ne pas encourir de risque de liquidité à court et moyen terme. Il reste toutefois attentif à sa capacité de financement et à la structure de son besoin en fonds de roulement, traditionnellement négatif. Il est à noter que le Groupe a accordé des nantissements à des établissements financiers à hauteur de 411 millions d'euros, au titre principalement d'un contrat de *swap* portant sur l'OCEANE 2005.

Risques de financement

Stratégie de financement

La politique de financement du Groupe 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 de nature obligataire et Air France-KLM SA est l'émetteur de 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.

En anticipation de l'application des normes prudentielles de Bâle III, les banques européennes pourraient continuer à réduire leurs bilans dans les années à venir et proposer en conséquence un volume plus restreint de crédit bancaire aux entreprises.

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

- le recours de plus en plus systématique à des financements de marché *via* Air France-KLM ;
- une diversification du nombre de contreparties bancaires.

Air France

Pour le financement de ses investissements, la Société Air France privilégie les ressources à long terme en levant de la dette bancaire classique sécurisée par ses actifs (sous forme de dette hypothécaire ou de location financière). Lorsqu'elle y a accès, elle peut aussi utiliser du crédit export.

KLM

Pour financer ses avions, KLM utilise différentes structures : dette bancaire classique, locations financières, crédit export.

Air France-KLM

La société Air France-KLM a réalisé six émissions obligataires. Ses émissions antérieures à 2014 étaient garanties par ses filiales Air France et KLM, tandis que les émissions de 2014 et 2015 ne comportent pas de garantie :

- une émission de 661 millions d'euros d'obligations convertibles à six ans en juin 2009 entièrement remboursée à son échéance en avril 2015 ;
- une émission de 700 millions d'euros d'obligations simples à sept ans en octobre 2009, qui a fait l'objet d'un rachat partiel pour 97 millions d'euros en 2014 et 2015 ;
- une émission de 500 millions d'euros d'obligations simples à six ans en décembre 2012 ;
- une émission de 550 millions d'euros d'obligations convertibles à dix ans en mars 2013 ;
- une émission de 600 millions d'euros d'obligations simples à sept ans en juin 2014 ;
- une émission de 600 millions d'euros d'obligations subordonnées perpétuelles en mars et avril 2015. Ces titres sont comptabilisés en fonds propres, conformément aux normes IFRS.

Risques de placement

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

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

3.4 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES – EXERCICE 2015

(ARTICLE L 225-37 DU CODE DE COMMERCE)

Pour l'élaboration du présent rapport, le Président a consulté le Directeur du Contrôle interne et de l'Audit interne et a chargé ce dernier de recueillir les différentes informations nécessaires à la constitution dudit rapport auprès des différentes entités concernées du Groupe Air France-KLM. Le présent rapport est ensuite soumis à l'avis du Comité d'audit puis approuvé par le Conseil d'administration.

I Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Voir également Section 1 – Gouvernance d'entreprise – Conseil d'administration, page 8.

II Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale

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

III Le contrôle interne

3.4.1 Définition et objectif du contrôle interne

La société Air France-KLM s'est appuyée en 2015 sur le référentiel 2013 du COSO (Committee Of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission) pour définir le contrôle interne du Groupe et des deux sous-groupes Air France et KLM.

Le cadre de 2013 de ce référentiel définit le contrôle interne comme « un processus exécuté par le Conseil d'administration, par la direction et par d'autres membres du personnel, en vue de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs d'exploitation, de présentation de l'information et de conformité. Le cadre du COSO vise à permettre aux entités d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne quant à l'atteinte des objectifs fixés par la direction. Le cadre du COSO décrit trois objectifs :

- objectifs d'exploitation (ces objectifs sont liés à l'efficacité et à l'efficience de l'exploitation de l'entité, notamment les objectifs de Performance Opérationnelle et financière ainsi que la protection des actifs contre la perte) ;
- objectifs de présentation de l'information (ces objectifs sont liés à la présentation interne et externe de l'information financière et non financière aux parties prenantes, ce qui comprend la fiabilité, la ponctualité, la transparence et d'autres critères établis par les organismes de réglementation ou de normalisation, ou énoncés dans les politiques de l'entité) ;
- objectifs de conformité (ces objectifs sont liés au respect des lois et règlements auxquels est assujettie l'entité).

Le référentiel est basé sur les cinq principaux composants suivants :

- l'environnement de contrôle ;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- le pilotage du contrôle interne.

17 principes codifiés sont sous-jacents à ces cinq éléments. Ils correspondent à un ensemble d'actions, de tâches, de pratiques et contrôles propres à chacune des fonctions de l'entreprise.

Un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise, ainsi que les risques d'erreur ou de fraude, notamment dans les domaines comptable, financier et de gestion de la recette.

Comme tout système de contrôle, il ne peut fournir une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés.

3.4.2 Environnement de contrôle

Le Réseau Contrôle interne

Une Direction du Contrôle interne et de l'Audit interne du groupe Air France-KLM est mise en place depuis 2005. Des Coordinateurs Contrôle Interne ont été également désignés dans chaque entité du groupe Air France-KLM considérée comme significative, compte tenu de son impact sur les états financiers du Groupe. Les Coordinateurs Contrôle Interne sont au nombre d'une quarantaine.

Organisation générale du contrôle interne

L'organisation ci-après décrite est un résumé de celle en place dans chacun des deux sous-groupes telle que développée dans le rapport du Président sur le contrôle interne par chacune des sociétés Air France et KLM, la société KLM, de droit néerlandais, ayant, à la demande d'Air France-KLM, établi un rapport sur le contrôle interne conformément à la Loi de Sécurité Financière n° 2003-706 du 1^{er} août 2003 (loi française).

Cette organisation prend en compte la structure de chacune des deux sociétés du Groupe caractérisée par l'existence de trois principaux métiers : le passage (transport des passagers), le cargo et la maintenance, les filiales de ces deux compagnies ne représentant qu'une part minoritaire de l'activité et des recettes. Cette organisation se matérialise par de nombreux processus transverses (ventes des soutes des avions passagers au métier cargo, prestations du métier industriel relatives aux avions des métiers passage et cargo, prestations informatiques, etc.), du fait de l'interdépendance de chacun des métiers entre eux.

— **Le Conseil d'administration** est l'organe social qui détermine les orientations de l'activité du Groupe et veille à leur mise en œuvre ; à ce titre, le Conseil concourt, avec le Comité exécutif groupe, au bon fonctionnement du groupe Air France-KLM en s'appuyant sur les avis des comités spécialisés mentionnés au chapitre I – précédent intitulé « conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ».

— **Le Comité exécutif groupe** est composé en décembre 2015 de quinze membres (le Président-directeur général, quatre représentants d'Air France et de KLM, ainsi que de dix titulaires de fonction groupe). Le Comité se réunit chaque quinzaine en alternance à Amsterdam et à Paris.

— Les fonctions financières

Elles sont assurées par chacune des deux sociétés dans le cadre de l'organisation en place au moment de la réalisation de l'opération de rapprochement et elles reportent au Comité exécutif groupe.

Une direction financière groupe constituée autour du Directeur général adjoint Économie et Finances groupe avec près d'une trentaine de personnes (Communication financière et relations avec les investisseurs, Consolidation & Comptabilité, Contrôle de gestion groupe, Stratégie & fusion-acquisition, Opérations financières).

Certaines opérations relatives à la holding Air France-KLM sont confiées à Air France, au travers d'un mandat de gestion (gestion de la trésorerie, notamment).

— Les fonctions assurances

Ces fonctions sont chargées de l'identification des secteurs à risque du Groupe pouvant impacter les opérations et les résultats financiers afin de les réduire ou de les transférer soit à des assureurs au moyen de polices d'assurances, notamment aviation, soit à des tiers par des dispositifs contractuels.

Elles assurent également la gestion des sinistres et conseillent les entités du Groupe pour limiter ou maîtriser leurs risques.

Une police d'assurance aviation commune à l'ensemble du groupe Air France-KLM couvre les risques de responsabilité civile, corps avion et risques de guerre qui constituent les risques financiers et juridiques majeurs de toute compagnie aérienne.

— Les fonctions juridiques

Les fonctions juridiques d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM assurent une mission de conseil auprès de leurs directions générales et des organisations décentralisées dans les domaines du droit des affaires, du droit des transports, du droit des contrats et du droit des assurances.

La Direction juridique procède au recensement systématique des litiges en cours en vue d'évaluer les risques et de permettre la constitution des provisions correspondantes inscrites au passif.

Le Directeur juridique du Groupe assure un rôle de préparation et de pilotage des politiques du Groupe en matière juridique et coordonne l'action du Groupe en matière juridique sur tous les sujets qui le justifient.

— L'Audit interne

La gestion d'un ensemble comme le groupe Air France-KLM repose sur le principe d'une large délégation des responsabilités. Ce principe de délégation implique nécessairement le renforcement des fonctions de contrôle interne afin que la direction du Groupe ait une assurance raisonnable de la correcte utilisation, pour chaque entité, de cette autonomie.

La fonction d'Audit interne d'Air France-KLM est une fonction indépendante destinée à améliorer les différents processus du Groupe. Elle aide à accomplir les objectifs définis par le Groupe en apportant une approche systématique et formelle pour évaluer et renforcer l'efficacité des processus de prise de décision, de management des risques, de contrôle interne et de gouvernance. La fonction d'Audit interne 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.

Chaque compagnie a conservé son Audit interne ; une coordination de l'Audit interne est effective depuis l'exercice 2005/06. Elle est assurée par le Directeur de l'Audit interne du Groupe, qui en a la responsabilité globale et qui est rattaché hiérarchiquement au Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France-KLM. La méthodologie est identique dans les deux Directions de l'Audit interne des deux sous-groupes (Charte Groupe, manuel d'audit groupe, etc.).

La fonction d'Audit interne conduit ses audits au niveau du Groupe et de ses filiales (Air France et KLM) ou des sous-filiales. Les audits se déroulent avec le concours des auditeurs internes des deux compagnies aériennes.

Le nombre de postes d'auditeurs en ETP s'est élevé en moyenne à 27 (hors direction).

L'Audit interne rend compte de ses travaux au Comité exécutif groupe ainsi qu'au Comité d'audit d'Air France-KLM, dans un document de synthèse présenté trimestriellement.

Pour effectuer sa mission, l'Audit interne, qui agit dans le cadre de la charte d'audit interne arrêtée par le Comité d'audit du groupe Air France-KLM, intervient sur sa propre initiative ou sur demande du Comité exécutif groupe, du Comité d'audit ou du Conseil d'administration.

Un programme annuel des missions est établi et présenté pour approbation au Comité exécutif groupe et au Comité d'audit du Groupe.

Les différents types de missions réalisées sont :

- des missions d'audit opérationnel en vue de revoir l'efficacité des processus du Groupe en matière de contrôle interne,
- des missions thématiques consacrées à un thème commun à plusieurs fonctions ou entités, ou axées sur les projets de l'entreprise,
- des missions spécifiques effectuées à la demande de la Direction Générale ou de responsables d'entités opérationnelles pour s'assurer de la maîtrise du contrôle interne dans les entités,
- des missions d'audit informatique,
- des missions de conseil.

Les investigations effectuées sont synthétisées dans un rapport qui présente les conclusions de la mission, mettant en évidence les constats, les risques et les recommandations correspondantes.

Des plans d'actions correctives sont ensuite établis par les audités et un suivi en est effectué dans les mois suivants.

L'Audit interne groupe d'Air France-KLM a fait l'objet d'une certification professionnelle délivrée par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle interne). Cet organisme a certifié que, pour les activités de l'Audit interne groupe, toutes les dispositions ont été mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par le Référentiel Professionnel de l'Audit interne (RPAI) - version 2012 et respecter ainsi les normes internationales de l'Audit interne. Cette certification est valable jusqu'au 14 avril 2018.

Organisation des responsabilités

L'organisation de chacune des sociétés a été définie en veillant à respecter les principes de sécurité et d'efficacité des opérations ; elle prend particulièrement en compte les contraintes réglementaires régissant le transport aérien notamment pour ce qui relève des opérations aériennes, de l'exploitation sol, de l'industrie et de la maintenance ainsi que du commissariat aérien et de la sûreté.

Les responsables des entités et filiales concernées sont tenus d'appliquer ces principes et organisation à leur niveau en veillant à la mise à jour des organigrammes, des définitions de poste et des procédures définies par processus métier. Ils doivent veiller à leur cohérence et à leur adéquation ainsi qu'à leur prise en compte dans les principaux systèmes d'information et s'assurer de leur bonne diffusion au sein des organisations.

Par ailleurs, et conformément aux recommandations préliminaires de la Mission externe (« Independent Safety Review Team ») (cf Section 3.2.1 - Sécurité aérienne page 80), le Conseil d'administration

d'Air France a décidé le 8 juillet 2010 de créer un Comité de Sécurité Des Vols.

Référentiels

— Chartes et manuels

Air France, KLM et leurs filiales respectives disposent d'une charte sociale et éthique qui traduit l'engagement de chacune d'être une entreprise socialement responsable en orientant sa politique sociale et éthique vers le respect de la personne humaine dans sa dimension professionnelle, sociale et citoyenne.

Le groupe Air France a également publié une charte de prévention des harcèlements au travail qui s'inscrit dans le cadre de la législation française et de la démarche contractuelle au travers d'accords signés en faveur du personnel. Cette charte a, dans le cadre légal, pour objet d'affirmer les principes de prévention, définir les actions, souligner la responsabilité juridique et humaine de tous et de mettre en place les procédures internes de prévention.

De son côté, le groupe KLM a rédigé un code de conduite dont les principaux sujets traités sont : la conformité avec les lois et règlements, les conflits d'intérêts, la confidentialité, la protection des actifs, la protection de l'environnement, la responsabilité sociale et la propriété intellectuelle.

KLM a également mis en place un Code d'éthique notamment destiné au personnel de la fonction financière.

— Le manuel de prévention des risques de corruption

Le groupe Air France-KLM a tenu à affirmer sa détermination à exercer ses activités avec loyauté, équité, honnêteté, intégrité et dans le strict respect des lois anti-corruption quel que soit le lieu où ses compagnies ou filiales exercent leurs activités. Ce manuel établit des lignes directrices pour prévenir la corruption, identifier et traiter les situations à risque au regard des lois anti-corruption. Un module de formation en ligne « anti-corruption » a été proposé à l'ensemble des salariés à la fin de l'année 2014.

— Charte de l'Audit interne

Les termes de la nouvelle Charte d'Audit interne du groupe Air France-KLM ont été arrêtés en 2012 dans le cadre des travaux de certification de l'Audit interne. Cette nouvelle charte a été signée par le Président-directeur général, la Présidente du Comité d'audit et le Directeur de l'Audit interne groupe.

La Charte de l'Audit interne définit la mission de la Direction de l'Audit et garantit son indépendance ainsi que les conditions d'exercice de la fonction.

En accord avec les règles de « The International Institute of Internal Auditors » (The IIA), elle formalise la place de l'audit dans l'entreprise et définit son champ d'action.

— Charte du contrôle interne

La charte du contrôle interne qui a été signée en 2014 par les trois Présidents-directeurs généraux d'Air France-KLM, Air France et KLM présente les caractéristiques du cadre du contrôle interne du groupe Air France-KLM et esquisse la méthodologie adoptée pour garantir sa mise en place effective et son bon fonctionnement.

La charte du contrôle interne réaffirme l'implication des trois Présidents-directeurs généraux en faveur du contrôle interne, afin de prévenir et de maîtriser les risques associés à l'activité du Groupe.

— Le référentiel « qualité achats »

L'organisation de la fonction Achats commune à Air France et KLM est décrite dans le Manuel qualité Achats.

Le document « Common Working Platform » de janvier 2007 a servi de base à l'organisation de la fonction Achats commune à Air France et KLM (cf. 3.4 § Achats). Cette organisation est décrite dans le Manuel Qualité 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,...) maintenance aéronautique (Part 145...).

Dans le domaine du 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.

Dans le domaine du service au passager : standards, signatures de services, les 5 attitudes, les PAM (Passenger Airport Manual), les conditions générales de vente et d'après-vente, ainsi que d'autres procédures associées au traitement du client communes à Air France et KLM.

Et en matière de système de management : les manuels SMI ou QSE/Qualité-Sécurité-Environnement des entités, manuel santé-sécurité au travail, management de la Sécurité Des Vols,

management environnemental, et management de la sécurité alimentaire de l'entreprise, et les procédures générales associées.

3.4.3 Évaluation des risques

Le groupe Air France-KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et à la conduite d'une entreprise (voir chapitre 3.2 Facteurs de risques du Document de Référence, page 77). Le processus de gestion des risques a pour but de déterminer les événements potentiels susceptibles d'affecter le groupe et de l'empêcher d'atteindre ses objectifs, de mettre en œuvre les mesures permettant de les maîtriser et d'en rendre compte.

Il permet aux différentes directions et aux principales filiales d'une part, au Comité exécutif groupe et au Comité d'audit d'autre part de suivre les principaux risques stratégiques et opérationnels, leur évolution dans le temps et le dispositif de maîtrise mis en œuvre. Il vise ainsi à créer et préserver la valeur, les actifs et l'image du Groupe.

Gestion des risques au niveau du Groupe

Une cartographie des risques a été établie. Elle est mise à jour régulièrement par l'Audit interne.

Les principaux risques recensés sont classés par nature et caractérisés par leur probabilité et leur impact. Les dispositifs de maîtrise sont décrits pour chacun ainsi que la situation qui résulte de leur mise en œuvre.

Au chapitre 3 « Risques et gestion des risques » du Document de Référence, sont présentés les risques auxquels le Groupe est exposé et les dispositifs de réduction de ces risques.

Chaque entité du Groupe est responsable de la gestion de ses risques et en rend compte régulièrement.

Le processus global de gestion des risques constitue par ailleurs un support pour le Document de Référence ainsi qu'un élément majeur de l'élaboration du plan d'audit annuel.

L'Audit interne groupe effectue périodiquement une revue du processus de gestion et de *reporting* des risques. Ses conclusions sont présentées au Comité exécutif groupe et au Comité d'audit. Il existe également un suivi de l'évolution dans le temps des risques étant susceptibles d'avoir une incidence sur les états financiers.

Processus de *reporting* sur les risques

L'Audit interne établit à l'attention du Comité exécutif groupe et du Comité d'audit chaque trimestre un rapport sur les risques opérationnels du Groupe et une fois par an un rapport sur les risques stratégiques.

Le processus de *reporting* des risques opérationnels suit un processus « *bottom-up* » partant des différentes directions d'Air France et de KLM et des principales sous-filiales. Chaque trimestre, les Coordinateurs Contrôle Interne (CCI) qui ont été désignés par les différents métiers, entités ou filiales, établissent des feuilles de risques et les communiquent à l'Audit interne. Celui-ci est chargé de les consolider au niveau de chaque compagnie et du Groupe.

Les feuilles de risques indiquent les risques inhérents significatifs avec leur description, celle des dispositifs mis en place pour les atténuer ou les neutraliser et l'évaluation de leur probabilité et de l'impact résultant (risques nets). Les propriétaires des risques et des dispositifs de maîtrise sont nommément désignés. Afin de fiabiliser le processus et d'éviter les erreurs, les feuilles de risques de chaque entité font l'objet d'un examen systématique au cours de réunions tenues tous les trimestres entre l'audit et chaque CCI.

La feuille des risques stratégiques est établie une fois par an. Le management évalue les risques stratégiques (concurrence, situation économique, etc.) et détermine les plans d'action pour les réduire.

Les feuilles de risques groupe (synthèse des risques opérationnels) ainsi que leur document d'accompagnement, qui donne le détail des risques nouveaux ou enlevés et des principales évolutions, sont soumis chaque trimestre au Comité exécutif groupe qui les approuve avant leur présentation et examen au Comité d'audit. Il existe également un suivi de l'évolution dans le temps des risques étant susceptibles d'avoir une incidence sur les états financiers.

De manière générale, la maîtrise des risques opérationnels est au cœur du pilotage des activités des métiers du groupe Air France-KLM. En la matière, les apports complémentaires du dispositif contrôle interne et du système de management intégré permettent de consolider une approche toujours plus préventive. Ainsi, au titre du SMI, une matrice de cotation des risques (fréquence/gravité), une méthodologie d'analyse et l'outil « Bowtie », dans une logique multirisques homogène sont utilisées.

Gestion des risques de marché

La gestion des risques de marché d'Air France-KLM est pilotée par le Risk Management Committee (RMC) qui est composé, pour Air France-KLM du Directeur général adjoint en charge des finances et du Directeur des Opérations Financières, pour Air France du Président-directeur général et du Directeur général adjoint Économie et Finances et pour KLM du Chief Executive Officer et du *Chief Financial Officer*.

Ce comité se réunit chaque trimestre et décide des couvertures à mettre en place : ratios de couverture, délai pour respecter ces objectifs et type d'instruments de couverture.

Ces décisions sont mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services Trésorerie et Achats de carburant, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs.

Gestion du Risque trésorerie

Les positions de trésorerie d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM sont suivies quotidiennement. Une synthèse des positions de trésorerie d'Air France, de KLM et de la société Air France-KLM est communiquée à une fréquence hebdomadaire à la Direction financière du groupe Air France-KLM, ainsi qu'aux Directions générales de deux filiales.

Dans chaque compagnie Air France et KLM, un comité de trésorerie qui rassemble les principaux responsables financiers définit la politique de trésorerie et prend toutes les mesures pour optimiser la gestion de trésorerie.

Gestion du Risque couverture carburant

Les couvertures carburant visent à réduire l'exposition d'Air France-KLM et donc à préserver les marges budgétées. Elles font l'objet d'un *reporting* hebdomadaire à l'attention des directions générales du groupe d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM.

Gestion des risques par les Directions Risques – Assurances

Au sein d'Air France et de KLM, chacune des directions Risques-Assurances constitue un élément du dispositif de contrôle interne qui identifie les risques assurables au niveau de chaque compagnie et de leurs filiales et qui élabore les politiques d'assurance et de prévention.

Gestion des risques Sécurité

La sécurité des opérations constitue un objectif majeur pour le Groupe. Chaque compagnie aérienne (Air France, KLM et leurs filiales) est détentrice de son propre Certificat de Transporteur Aérien (CTA) et applique les procédures de Sécurité Des Vols à même de maîtriser ce risque. Chacune a mis en place un système de gestion de la sécurité aérienne conformément à la réglementation.

Gestion des risques Sûreté

La protection des personnes et des actifs contre les agressions, les attentats, menaces d'attentat et les atteintes à leur intégrité de toutes natures représente également un objectif majeur du Groupe. Les départements Sûreté de chaque compagnie Air France et KLM définissent la politique de sûreté, analysent les menaces et prennent toutes les mesures adéquates, au regard notamment des facteurs d'instabilité géopolitique.

Gestion des risques informatiques et télécommunications

Le Directeur général adjoint Systèmes d'information du Groupe, assisté du comité informatique groupe et du responsable de la sécurité informatique groupe, gère les risques relatifs à leur processus et définit en particulier la politique de sécurité informatique et télécommunications.

Les systèmes informatiques et de télécommunications sont d'une importance essentielle pour les opérations quotidiennes de l'entreprise. Les applications informatiques, exploitées dans les centres de production ou *via* des solutions de cloud computing, sont utilisées à travers un réseau de milliers de postes de travail et un nombre croissant d'appareils mobiles. L'information contenue dans tous ces systèmes est de plus en plus menacée. Les informations échangées avec les clients et les tiers augmentent. Les avions sont de plus en plus connectés au Système d'Information. Le nombre des lois et règlements à prendre en compte est également en augmentation.

Ce contexte exige un haut niveau de sécurité que garantit le mandat du Directeur de l'Informatique et de son personnel en charge de la sécurité du Système d'Information. Air France et KLM assurent l'allocation des ressources nécessaires pour résister à ces menaces, pour sécuriser les informations et garantir la conformité réglementaire des systèmes informatiques.

Des centres de support dédiés et des réseaux redondants garantissent l'accessibilité des données et le traitement de l'information en cas d'incident majeur. Les infrastructures des centres de production de secours et les procédures permettant de basculer sur ces centres de production de secours en cas de sinistre sont vérifiées régulièrement. Les contrôles d'accès aux systèmes informatiques, ainsi que le contrôle sur les données échangées à l'extérieur de l'entreprise, sont régis par des règles qui répondent aux lois et normes internationales.

Des entreprises spécialisées en sécurité informatique, les auditeurs externes, l'Audit interne et le Contrôle interne, évaluent régulièrement l'efficacité des solutions mises en place.

La Cybercriminalité se réfère à un large éventail de différentes activités liées à l'utilisation abusive des données et du Système d'Information à des fins personnelles, économiques et psychologiques. La forte dépendance aux technologies de l'information et de la communication rend les compagnies aériennes vulnérables à la cybercriminalité.

Le programme « Cybercrime », validé par le Comité exécutif groupe, régit les actions de prévention et de détection telles que la surveillance de la Cyber menace, les évaluations de la sécurité du Système d'Information, les tests d'intrusion dans le Système d'Information *via* Internet. Des campagnes de sensibilisation à la sécurité de l'information sont régulièrement réalisées et concernent l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Dans chaque compagnie Air France et KLM, le Responsable de la protection des données personnelles définit la politique de protection applicable, diffuse la culture informatique et liberté et veille à la bonne application de la loi.

Gestion des risques sanitaires

Chaque compagnie s'appuie sur une structure de coordination en charge de la prévention, la gestion de crise, la démultiplication des consignes sanitaires, la liaison avec les autorités nationales et internationales s'agissant des épidémies ou menaces d'épidémies (exemple : virus Ebola).

Gestion des risques opérationnels

Les entités gèrent les risques dont elles sont directement responsables sous la supervision de leur direction de rattachement qui définit les politiques applicables en conformité avec les règles et les instructions du Groupe. Les directions fonctionnelles gèrent les risques transverses relatifs aux processus généraux (ressources humaines, financier, achats, juridique, etc.). Les dispositifs de gestion de risques faisant partie du Système de Management Intégré permettent de compléter et d'affiner l'approche préventive.

3.4.4 Activités de contrôle

Procédures et processus opérationnels

Management du système qualité

Les manuels « qualité » tant d'Air France (Manuel du 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.

Dans chaque direction des deux sociétés, une revue qualité fait le point sur le fonctionnement des systèmes de management qualité et mesure les performances des principaux processus pilotés par la direction.

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 cinquième fois à l'automne 2014 ;
- certification globale SMI Air France selon les référentiels ISO 14001/Environnement, ISO 22000/Sécurité alimentaire, OHSAS 18001/Santé Sécurité au travail (confirmée à l'automne 2015) ;
- certification ISO 9001/Qualité pour certaines entités.

L'assurance qualité

Le contrôle des processus opérationnels s'appuie essentiellement sur deux modes de surveillance :

La surveillance interne effectuée par les services assurances qualité, qui s'articule autour :

- d'un programme d'audits (couvrant en particulier les activités organisation et management, opérations aériennes, préparation des vols, traitement sol et fret, marchandises dangereuses, engineering et maintenance) ;
- d'une surveillance régulière de l'exploitation avec une analyse des incidents et la mise en œuvre systématique du retour d'expérience ;
- des démarches de prévention.

La surveillance externe exercée par les autorités de l'Aviation civile (IVW-DL, DGAC, FAA.) et des organismes spécialisés dans la certification, qui se concrétise sous forme d'audits des modes de fonctionnement et du système de surveillance interne au Groupe. Air France et KLM sont aussi régulièrement audités par leurs clients ou leurs partenaires.

La surveillance des partenaires

Les sous-traitants ou fournisseurs sont contrôlés dans le cadre du programme de surveillance réglementaire approuvé par les autorités de l'Aviation civile.

Les partenariats de « code share » font l'objet d'une exigence supplémentaire de respect des normes IOSA, reconnues par la profession comme la référence en matière de Sécurité Des Vols. Toutefois, 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 préventives/correctives issues de la surveillance globale est effectué par les services assurances qualité, coordonnés au sein de chaque compagnie.

Systèmes d'information

Les processus de contrôle couvrent les systèmes d'information et de télécommunications. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2015, cette revue s'est effectuée dans le cadre de la loi de sécurité financière et des travaux sur le contrôle interne décidés par le Groupe après la sortie de la cote à la bourse de New York.

Les dispositifs mis en œuvre visent à assurer :

- la fiabilité des moyens de traitement et de télécommunication ;
- l'intégrité des données par des moyens, infrastructures et contrôles adaptés ;
- la continuité des services informatiques et la disponibilité des données sur les sites de production par une stratégie de secours local, par une architecture sécurisée et une veille de sécurité des accès externes ;
- la confidentialité des informations dans le cadre des législations nationales et la sécurité des infrastructures informatiques par la mise en place d'accès sécurisés, suivis et efficaces.

Les directions des deux sociétés s'assurent que les ressources et compétences nécessaires aux systèmes d'information dans le cadre des objectifs stratégiques définis sont développées.

Des outils de gestion de projet et de développement applicatifs sont déployés : la méthode dite « Symphony » pour les projets communs Air France-KLM a été élaborée à partir des méthodes « Tempo » (Air France) et « Prince2/Steelband » (KLM). L'adoption d'une démarche de développement Agile a été retenue à Air France-KLM. Cette méthode « Agile » s'appuie sur la méthode SCRUM. Les principaux objectifs consistent à : générer plus rapidement de la valeur métier, accélérer le « Time To Market », rapprocher les objectifs métiers et IT en priorisant par la valeur, ne pas développer des fonctionnalités rarement utilisées, réduire les risques au plus tôt, simplifier les processus de développement et de maintenance, augmenter l'efficacité des équipes.

Les travaux conduits dans le cadre des projets de contrôle interne et le chantier de mise en place progressive d'une organisation coordonnée et optimisée conduisent à lancer des plans d'action pour renforcer le contrôle interne notamment en ce qui concerne certains risques comme la continuité des activités.

La Direction Générale des Systèmes d'information groupe définit les politiques pour encadrer le fonctionnement, la sécurité et la cohérence des systèmes d'information installés. Elle a publié le Manuel d'Information sur la Sécurité (ISM - norme ISO 27001) définissant une politique de sécurité commune en matière de systèmes d'information.

Achats

L'organisation commune des Achats d'Air France-KLM est opérationnelle depuis le 1^{er} septembre 2008. Elle est dirigée par un Directeur des Achats du Groupe issu de KLM, secondé par le Délégué général aux Achats d'Air France et structurée autour de sept domaines Achats à compter de janvier 2013. Ces derniers agissent de manière transverse et coordonnée pour chacune des compagnies Air France et KLM, ainsi que, en tant que de besoin, pour certaines des filiales aériennes du Groupe. Leur objectif est d'optimiser les ressources externes du Groupe.

L'activité de la fonction Achats vise à fournir les produits ou services adéquats et en temps voulu, aux entités, au meilleur coût possible.

Ceci est atteint en appliquant une politique achats centrée sur la compétence des acheteurs, une séparation des fonctions (acheteur, prescripteur, approvisionneur), l'établissement de contrats et l'utilisation des technologies Internet.

Le « CPO Bocard », composé du « Group CPO » et du Délégué général aux Achats d'Air France, anime le réseau des domaines Achats par des réunions régulières et présente le tableau de bord des achats combinés.

Un comité de coordination des responsables de domaine Achats (« DPO Day ») se réunit bimestriellement pour développer des actions en commun et partager les meilleures pratiques.

La prévention des fraudes sur la billetterie

Un service de prévention des fraudes intervient afin de prévenir au mieux les risques relatifs à l'utilisation frauduleuse d'une part de billets volés, falsifiés ou émis à partir de moyens de paiement usurpés, d'autre part de « Miles Flying Blue » indûment acquis.

Un rapport d'activité de la prévention des fraudes a été présenté au Comité d'audit en décembre 2015.

Procédures et processus financiers et d'arrêt des comptes

Processus finance

La gestion des investissements est assurée au niveau de chaque compagnie mais le processus de décision est, depuis le 1^{er} juillet 2013, 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 cinq millions d'euros sont soumis à l'approbation du Comité exécutif groupe (flotte, acquisitions, cessions, etc.).

La gestion des risques de marché d'Air France-KLM est pilotée par le Risk Management Committee (RMC) qui se réunit chaque trimestre et décide, après examen du *reporting* groupe, des couvertures à mettre en place durant les trimestres à venir : ratios de couverture à atteindre, délai pour respecter ces objectifs et éventuellement type d'instruments de couverture à privilégier.

Ces décisions sont ensuite mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services Trésorerie et Achats de carburant, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs.

Des réunions régulières sont organisées entre les services Achats carburant des deux compagnies, ainsi qu'entre les services Trésorerie, afin de coordonner efficacement la mise en œuvre des décisions (instruments de couverture, stratégies envisagées et contreparties).

Une synthèse des positions de trésorerie d'Air France, de KLM et de la société Air France-KLM est communiquée à une fréquence hebdomadaire à la Direction financière du groupe Air France-KLM.

Les positions de trésorerie d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM font l'objet d'un *reporting* mensuel aux directions financières. Ces reportings incluent les positions de taux et de change, le portefeuille des opérations de couverture, le récapitulatif des placements et des financements par devise et un état de suivi des limites d'investissement 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. De façon générale, aucune opération de « *trading* » n'est autorisée.

En cas de modification substantielle de la politique de couverture, celle-ci est systématiquement présentée au Comité d'audit.

Processus comptable et d'établissement des comptes

Les états financiers consolidés du groupe Air France-KLM sont élaborés sur la base des informations transmises par les services financiers de la holding Air France-KLM et de ses filiales.

Le Groupe est composé principalement des deux sous-groupes opérationnels Air France et KLM, qui établissent préalablement à leur intégration dans Air France-KLM, leurs propres comptes consolidés.

L'information comptable remontée des différentes sociétés doit impérativement suivre les règles, méthodes et référentiel comptable du Groupe arrêtés par le Groupe et la présentation des états financiers doit être conforme au format diffusé par le Groupe.

L'ensemble des sociétés du Groupe se réfère au manuel des procédures comptables, qui découle des normes comptables internationales régissant l'établissement des comptes consolidés des sociétés cotées européennes.

Les états financiers consolidés sont soumis à la Direction puis présentés au Comité d'audit tous les trimestres. Par ailleurs, lors des clôtures annuelles et semestrielles, ils font l'objet d'une revue par les Commissaires aux comptes préalablement à leur arrêté.

Les comptes sociaux font l'objet d'un arrêté annuel avec revue par les Commissaires aux comptes et présentation à la Direction et au Comité d'audit.

Processus de reporting des recettes commerciales passage et cargo

Ce processus est assuré dans chacune des compagnies et permet de communiquer au management les recettes mensuelles; Air France et KLM ont de plus mis en place un processus dit de « *recette progressive* » qui permet de connaître le montant estimé de la recette passage de la veille, pour son activité propre.

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.

Le Président-directeur général du Groupe réunit les équipes commerciales deux fois par mois, dans une réunion de revue des recettes passages en vue de déterminer et de valider les plans d'actions nécessaires et de suivre leur mise en œuvre.

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 avec date d'application janvier 2014.

Processus de reporting de gestion

Le Contrôle de gestion groupe assure la coordination du processus de *reporting* avec les contrôleurs de gestion des deux sous-groupes.

Ces trois équipes procèdent, avec les principales directions et filiales du Groupe, à l'analyse des performances économiques du mois écoulé et évaluent les résultats des mois à venir (processus de prévision) jusqu'à la fin de l'exercice en cours.

Une fois le résultat comptable du mois connu, le Contrôle de gestion groupe produit un document mensuel (management report) qui synthétise les données d'activités, d'effectifs et financières clés des mois réalisés et des mois à venir afin de déterminer un point de sortie de l'exercice en cours, pour le Groupe, les deux sous-groupes ainsi que pour chaque métier, de même que pour les principaux éléments de *cash-flow*, de trésorerie et d'endettement.

Ce *reporting* mensuel groupe (management report) est présenté au Comité exécutif groupe, par le Directeur général adjoint Économie et Finances du Groupe ou le contrôleur de gestion groupe (présentation budgétaire ou de cible moyen terme, résultats annuels).

3.4.5 Information et communication

La communication au sein du Groupe est organisée de façon à ce que l'information circule efficacement.

La communication interne supporte la mise en œuvre du contrôle interne et de la gestion des risques en fournissant objectifs, instructions et informations à tous les niveaux des entités opérationnelles et support du Groupe et en informant les responsables des résultats. Elle fait appel à toutes les ressources techniques de la fonction systèmes d'information et télécommunications comme l'intranet et les différentes applications de production et de gestion.

3.4.6 Pilotage

Procédures et processus de pilotage

Ces procédures s'appuient sur l'organisation et la structure du Groupe et des sociétés du Groupe. Cette organisation repose sur :

- le métier passage qui porte toutes les activités concourant au transport de passagers, incluant le réseau, le marketing, les ventes et un pôle de production fournissant les services nécessaires aux opérations aériennes et à l'exploitation sol ;
- le métier cargo assurant les activités de commercialisation et d'exploitation des activités concourant au transport de fret (« messagerie » et « poste ») ;
- le métier industriel en charge de la maintenance et des activités industrielles concernant les cellules avion, les équipements et les moteurs ;
- le métier loisirs comprenant les activités aériennes à bas coûts et *charter* de la compagnie Transavia ;
- le métier « Autre » comprenant essentiellement les activités de commissariat aérien (*catering*) avec le groupe Servair.

Les fonctions Ressources Humaines sont propres à chaque compagnie et coordonnées par le Directeur général adjoint Ressources Humaines d'Air France-KLM.

Une Direction financière groupe constituée autour du Directeur général adjoint Économie et Finances du Groupe coordonne les fonctions financières des compagnies, dans le respect des compétences de ces dernières.

Le Secrétaire Général du Groupe anime, avec le Directeur juridique Groupe, le fonctionnement de la gouvernance du Groupe et de ses entités. Il anime le secrétariat du Conseil du Groupe, de la Direction de la flotte qui gère l'ensemble des achats et des locations d'avions neufs pour les compagnies du Groupe en lien avec les équipes de ces dernières.

La coordination des décisions stratégiques touchant aux domaines commerciaux, financiers, techniques et opérationnels est assurée par le Comité exécutif groupe qui est l'organe majeur de gouvernance décrit au chapitre I ; ce dispositif de gouvernance est complété par des fonctions au niveau du groupe Air France-KLM depuis juillet 2013 au nombre de huit (stratégie passage, commercial passage, cargo, maintenance, informatique, ressources humaines, finance et secrétariat général).

Le périmètre de consolidation du groupe Air France-KLM comprend 160 sociétés consolidées et 40 sociétés mises en équivalence.

La Société Air France représente 56,8% du CA du Groupe et 44,4% du total de bilan.

La société KLM représente 34,2% du CA du Groupe et 28,4% du total de bilan.

Les orientations stratégiques du groupe Air France-KLM sont définies et hiérarchisées par le Conseil d'administration qui se réunit annuellement en séminaire.

Les travaux sont préparés par le Comité exécutif du Groupe dans le cadre d'un travail prospectif et stratégique annuel préparé par la Direction de la stratégie du Groupe.

Les orientations ainsi retenues sont ensuite chiffrées avec l'impact sur les recettes, les coûts, les effectifs, les investissements et les flux de trésorerie.

Les budgets de l'exercice suivant sont élaborés sur ces bases et sont approuvés par le Conseil d'administration d'Air France-KLM.

IV SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE RELATIFS À L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Le contrôle interne s'articule autour de l'évaluation annuelle de l'environnement de contrôle du groupe Air France-KLM d'une part, de l'évaluation détaillée des contrôles sur l'information comptable et financière au niveau des processus significatifs d'autre part.

3.4.7 Évaluation de l'environnement de contrôle

Chacune des divisions ou directions générales du Groupe a fait l'objet sur une base pluriannuelle d'une évaluation des cinq composants COSO de son contrôle interne, au moyen de questionnaires d'évaluation corroborés par des tests d'existence et d'efficacité.

Ont été mises en place chez Air France et KLM des procédures d'alerte professionnelle, la formalisation du programme anti-fraude ainsi qu'une démarche d'identification et de tests d'efficacité de l'environnement de contrôle.

De même, les contrôles généraux sur les systèmes d'information font l'objet d'une évaluation annuelle formalisée.

3.4.8 Évaluation détaillée des contrôles-clés sur l'information financière et comptable au niveau des processus significatifs

À partir d'une analyse des postes significatifs des états financiers consolidés et d'une évaluation des risques, le Groupe a identifié les sociétés les plus importantes et au sein de ces entités, les processus concourant de manière prépondérante à l'établissement des états financiers.

Pour chacun des processus significatifs, une documentation du processus et de ses contrôles-clés, suivie de tests d'existence et d'efficacité, a été mise en œuvre.

Suite à la décision de retirer le 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 2015.

Suite à la transposition, en décembre 2008, de la Directive européenne n° 2006/43/CE du 17 mai 2006 (8^e Directive européenne), le Conseil d'administration du 9 novembre 2011 a modifié son règlement intérieur, notamment en ce qui concerne la composition et les attributions du Comité d'audit du groupe Air France-KLM, qui assure, conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce, le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés du groupe Air France-KLM par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Alexandre de JUNIAC

Président-directeur général
d'Air France-KLM

3.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015)

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Air France-KLM SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2016
Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Jean-Paul Vellutini
Associé

Éric Jacquet
Associé

Deloitte et Associés

Pascal Pincemin
Associé

Guillaume Troussicot
Associé



Cette page est laissée en blanc volontairement.

4

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

| | | |
|------------|---|------------|
| 4.1 | Informations sociales | 100 |
| 4.1.1 | Un dialogue social de qualité pour répondre aux enjeux économiques | 101 |
| 4.1.2 | Formation | 105 |
| 4.1.3 | Santé et sécurité au travail | 107 |
| 4.1.4 | Favoriser la diversité et lutter contre les discriminations | 110 |
| 4.2 | Indicateurs sociaux du Groupe | 114 |
| 4.2.1 | Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM | 114 |
| 4.2.2 | Autres données sociales du groupe Air France (selon la législation locale) | 116 |
| 4.2.3 | Autres données sociales pour KLM (selon la législation locale) | 117 |
| 4.3 | Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs sociaux | 118 |
| 4.3.1 | Périmètre | 118 |
| 4.3.2 | Outils de <i>reporting</i> | 118 |
| 4.3.3 | Précisions et méthodologie - Commentaires sur l'évolution des indicateurs | 119 |
| 4.4 | Informations sociétales | 120 |
| 4.4.1 | Dialogue avec les parties prenantes | 120 |
| 4.4.2 | Loyauté des pratiques | 121 |
| 4.4.3 | Mesures en faveur de la sécurité et de la santé des consommateurs | 122 |
| 4.4.4 | Acteur économique local | 123 |
| 4.4.5 | Sous-traitance et fournisseurs | 125 |
| 4.5 | Informations environnementales | 127 |
| 4.5.1 | Politique générale en matière environnementale | 127 |
| 4.5.2 | Pollution et gestion des déchets | 130 |
| 4.5.3 | Utilisation durable des ressources | 131 |
| 4.5.4 | Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique | 132 |
| 4.5.5 | Protection de la biodiversité | 134 |
| 4.6 | Indicateurs environnementaux du Groupe | 136 |
| 4.6.1 | Opérations Aériennes | 136 |
| 4.6.2 | Opérations au sol | 138 |
| 4.7 | Note méthodologique sur le <i>reporting</i> des indicateurs environnementaux | 140 |
| 4.7.1 | Périmètre couvert et périmètre N-1 | 140 |
| 4.7.2 | Outils de <i>reporting</i> | 140 |
| 4.7.3 | Précisions et méthodologie, commentaires sur les évolutions | 140 |
| 4.7.4 | Opérations aériennes | 141 |
| 4.7.5 | Opérations au sol | 141 |
| 4.8 | Table de concordance des informations sociales, sociétales et environnementales | 143 |
| 4.9 | Rapport de l'un des Commissaires aux comptes sur les informations sociales, environnementales et sociétales figurant dans le rapport de gestion 2015 | 146 |

Présent dans le monde entier, le groupe Air France-KLM relie les hommes, les économies et les cultures ; c'est un vecteur de croissance économique et sociale. Le Groupe assume ses responsabilités et agit pour concilier croissance, protection de l'environnement, progrès social et développement des territoires autour de ses bases et à destination.

Pour intégrer le développement durable dans ses activités et ses opérations, Air France-KLM se mobilise sur quatre enjeux principaux :

- réduire son empreinte environnementale en optimisant les opérations, en innovant avec la *supply-chain* et en mobilisant tous les personnels et l'ensemble de l'industrie ;
- prendre en compte les enjeux du développement durable tout au long de la chaîne de service pour offrir aux clients des produits et services innovants et responsables ;
- promouvoir une politique sociale responsable et encourager le développement personnel pour garantir la motivation et le professionnalisme des salariés ;
- contribuer au développement économique et social des territoires où le Groupe est présent.

La politique de développement durable d'Air France-KLM s'inscrit dans le respect des droits fondamentaux tels que définis par les grands principes internationaux : la déclaration universelle

des droits de l'Homme, la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail et les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

Air France-KLM adhère depuis 2003 au Pacte mondial des Nations Unies et s'engage à respecter ses dix principes relatifs aux droits de l'homme, aux droits du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Conformément à l'article 225 du décret d'application de la loi française « Grenelle II » du 12 juillet 2010 et du Prospectus Européen (CE 809/2004), le groupe Air France-KLM présente des informations sociales, sociétales et environnementales sous la forme d'informations qualitatives et d'indicateurs. L'ensemble de ces informations est revu par l'un des Commissaires aux comptes du Groupe, désigné organisme tiers indépendant, selon les modalités précisées dans les notes méthodologiques sociales et environnementales.

Le périmètre de *reporting* porte principalement sur les compagnies Air France et KLM. Lorsque ce périmètre est différent, celui-ci est indiqué dans le texte. Concernant le groupe Air France, des informations sur les enjeux spécifiques aux filiales Servair, ACNA et Paris Air Catering sont présentées dans les rapports de gestion de ces entreprises.

4.1 INFORMATIONS SOCIALES

L'effectif moyen du groupe Air France-KLM s'élève à 93 300 personnes équivalents temps plein (ETP) pour l'exercice 2015 (sans la main-d'œuvre extérieure), soit une baisse de 1,4% par rapport à l'exercice précédent.

Effectifs, exprimés en équivalents temps plein (ETP)

| Exercice | Air France-KLM | | | Air France | | | KLM | | |
|-------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2013 | 2014 | 2015 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Personnel au sol (PS) | 66 535 | 65 088 | 64 157 | 46 847 | 45 514 | 44 882 | 19 688 | 19 573 | 19 275 |
| Personnel navigant commercial (PNC) | 21 779 | 21 552 | 21 287 | 14 044 | 13 720 | 13 449 | 7 735 | 7 832 | 7 838 |
| Personnel navigant technique (PNT) | 8 103 | 8 027 | 7 856 | 4 889 | 4 720 | 4 554 | 3 214 | 3 306 | 3 302 |
| Total | 96 417 | 94 666 | 93 300 | 65 780 | 63 955 | 62 885 | 30 637 | 30 712 | 30 415 |

En tenant compte de la main-d'œuvre extérieure, respectivement en moyenne annuelle de 3 116 ETP sur l'exercice 2015 et 3 181 ETP sur 2014, l'effectif de l'ensemble du groupe Air France-KLM a diminué de 1,5% : 64 074 ETP pour Air France (65 153 en 2014) et 32 343 ETP pour KLM (32 695 en 2014). Les effectifs du Groupe sont répartis à 66% chez Air France et 34% chez KLM.

90% des effectifs du Groupe sont basés en France métropolitaine et aux Pays-Bas et 10% dans les pays où le Groupe opère à l'international.

61% des salariés du Groupe ont entre 30 et 50 ans.

4.1.1 Un dialogue social de qualité 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 de qualité et en poursuivant une politique ancrée dans le respect des personnes.

Dans un contexte de lancement de « Perform 2020 », l'année 2015 a été marquée par la poursuite d'un dialogue social actif et régulier.

Au-delà de l'accompagnement des plans stratégiques, l'animation du dialogue social pour Air France - KLM s'est faite dans le cadre des Instances Représentatives du Personnel, au sein de chacune des entités qui composent le Groupe, et au sein du Comité de Groupe Européen (CGE) qui rassemble des représentants du personnel des filiales dont le siège ou les établissements sont implantés en Europe Communautaire. Ainsi, en 2015, cinq réunions du CGE ont eu lieu pour information et consultation sur des sujets tels que la nouvelle phase d'intégration, les ajustements d'organisation du groupe Air France - KLM, et sur les plans stratégiques mis en œuvre au niveau du Groupe.

Par ailleurs, en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et de l'article 17-3 des statuts de la Société, le Comité de Groupe Français a désigné le 5 novembre 2015 M. Antoine Santero, Personnel Navigant Commercial (PNC), en qualité d'administrateur représentant les salariés pour une durée de deux ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale de 2017 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Air France

Fonctionnement des Instances Représentatives du Personnel

S'agissant du fonctionnement des Instances Représentatives du Personnel, 17 sessions du Comité central d'entreprise (CCE) d'Air France ont été organisées en 2015. Les élus ont été consultés et/ou informés sur les grandes orientations relatives à la marche générale de l'entreprise, notamment sur les résultats et la poursuite du redressement de la compagnie. La fin de l'année 2015 a été marquée par des débats parfois difficiles voire des incidents sérieux lorsqu'a été évoqué la réduction du volume d'activité et de la flotte long-courrier.

Le Comité de Groupe Français (CGF), regroupant les représentants des salariés issus des différentes filiales du groupe Air France, s'est réuni à quatre reprises en 2015. Lors de ces

réunions ont été présentées la situation économique, l'activité et les perspectives stratégiques d'Air France, HOP!, Transavia, Servair ou encore Bluelink.

Trois Comités de Veille Stratégique (CVS) ont été organisés en 2015. Cette instance ad hoc réunissant les secrétaires généraux des organisations syndicales représentatives, les présidents des commissions Économie et Emploi-Formation du CCE et les administrateurs salariés permet d'aborder en toute transparence des sujets sensibles relatifs à l'environnement du transport aérien et à la stratégie d'Air France sur les différents marchés de l'entreprise. En 2015, la dégradation des recettes unitaires, l'évolution du paysage des compagnies aériennes entre 2000 et 2015 ou encore l'importance d'Orly au sein du Groupe ont été traitées dans ce cadre.

Négociations et accords centraux transverses

S'agissant de la vie contractuelle du groupe Air France, 66 accords ont été signés en 2015.

Pour la Société Air France, quatre accords intercatégoriels (et un avenant), trois accords Pilotes (et cinq avenants) et un accord personnel navigant commercial ont été validés en 2015, à l'issue de négociations avec les organisations syndicales. Ceux-ci portaient notamment sur :

- le cadre et les moyens conventionnels d'exercice du droit syndical ;
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- le régime complémentaire et frais de santé (Mutuelle) ;
- le retrait du B747-400 de la flotte Air France ;
- les bases Provinces.

Concertations décentralisées

Au-delà des accords cités plus haut, le dialogue social a été rythmé par des discussions menées par activité (long-courrier, moyen-courrier, court-courrier, Industriel, Cargo) sur les voies et moyens d'améliorer l'efficacité économique conformément aux objectifs déclinés par activité ou entité dans le plan « Perform 2020 ». Cette démarche par business unit a été complétée par des discussions catégorielles spécifiques, avec des points d'étape intercatégoriels dans les activités où les contributions aux objectifs économiques devaient venir des Pilotes, des personnels navigants commerciaux (PNC) et des personnels au sol (Passage long-courrier et moyen-courrier, Passage court-courrier).

Cette approche segmentée et différenciée par secteur permettait d'intégrer pleinement les réalités et perspectives économiques, commerciales et concurrentielles propres à chaque entité, ainsi que de favoriser des déploiements au plus près des spécificités locales. L'approche par catégorie de personnel prenait en compte les cadres juridiques différents et des leviers d'action nécessairement distincts pour atteindre les objectifs fixés et conduire le changement.

Ainsi, en particulier sur les escales du réseau Orly-Province, quatorze réunions de concertations ont été menées en 2015, dont deux en intercatégoriel en mai-juin, quatre portant sur les objectifs généraux de l'activité HOP! Air France et les différents leviers génériques d'action par métier entre juillet et octobre, et huit abordant spécifiquement par entité les objectifs et plans d'actions des escales d'Orly, de Marseille, de Nice ou de Corse.

En ce qui concerne spécifiquement le personnel au sol, la poursuite des discussions est intervenue dans la continuité d'un constat de pleine réalisation des objectifs du volet PS du plan « Transform 2015 ». L'effet des garanties apportées à l'ensemble des personnels au sol par les accords signés sur la période 2012-14, notamment l'absence de recours à des départs contraints, a ainsi pu être prolongé pour l'année 2015. 2015 a été également la première année de mise en œuvre de l'accord sur l'amélioration des organisations, des conditions de travail, de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques. C'est dans ce contexte que les négociations de l'Accord Triennal de Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Compétences et des Métiers (ATGPEM), incluant le contrat de génération, se sont ouvertes en novembre 2015 avec les organisations syndicales du personnel au sol, et se sont conclues début janvier 2016 par un accord avec trois organisations syndicales représentant plus de 50% des salariés du sol.

En ce qui concerne les personnels navigants (Pilotes et PNC), les discussions menées par activité en mai et juin 2015 ont conduit à proposer l'ouverture dès l'été de négociations avec les organisations syndicales représentatives des Pilotes d'une part et des PNC d'autre part, avec pour objectif d'être finalisées fin septembre en raison de contraintes de programme et de flotte de l'été 2016. Ces négociations n'ayant pas permis d'aboutir à la signature d'accords induisant la productivité nécessaire à la mise en œuvre du plan de croissance, les Conseils d'Administration d'Air France-KLM et d'Air France ont mandaté la Direction d'Air France pour lancer un plan alternatif passant par une baisse d'activité du long-courrier pour l'année 2016. Le dialogue social s'est poursuivi dans la perspective de finaliser les négociations et de renouer avec le plan de croissance dès 2017.

Focus sur la gestion du sureffectif dans le cadre des accords

En contrepartie des accords signés en 2012 et 2013 dans le cadre de « Transform 2015 » avec les trois catégories de personnel, et de l'engagement de ne pas recourir à des départs contraints, ont été mis en œuvre en 2012, 2013 et 2014, des plans de réduction d'effectifs fondés sur le volontariat dans les différentes catégories de personnel, comprenant un plan de départs volontaires accompagnant des projets professionnels et personnels, des départs à la retraite, ainsi que des mesures complémentaires (temps partiel aidé par exemple).

Le recours aux plans de départs volontaires (PDV) a été poursuivi en 2015. Pour le personnel au sol, ce PDV a été proposé afin de gérer de manière ciblée les sureffectifs prévus pour fin 2015 issus de situations locales où le volontariat ou la réduction des taux d'activité dans le cadre des PDV précédents ont été inférieurs aux objectifs, de la baisse notable du programme été 2015 sur le réseau court-courrier ou encore de l'impact des projets de productivité déjà présentés et arrivant à maturité au cours de l'année 2015.

Pour le personnel navigant commercial, ce PDV a été proposé afin d'adapter les effectifs à la baisse de l'activité prévue sur l'activité long-courrier avec la sortie de trois avions à compter de l'hiver 2015 tout en tenant compte du sureffectif résiduel lié au volontariat plus faible que prévu dans le PDV 2014.

En synthèse, les effectifs CDI ont été, sur l'année 2015 (réel décembre 2015 vs réel décembre 2014) diminués de 1 483 personnels au sol, soit -5,3% et de 320 personnels navigants commerciaux, soit -2,5%. En outre, les effectifs Pilotes ont baissé naturellement de 188, soit -5,1% (une partie significative de cette baisse étant liée à des départs de pilotes dans le cadre du PDV 2014).

Facilitation des mobilités internes

Le nombre des mobilités inter-directions a légèrement fléchi mais reste trois fois supérieur à ce qu'il était en 2012, avec 1 000 personnes concernées en 2015. Ces mobilités ont été induites en particulier par les départs en PDV sur périmètres de solidarité de mars 2015. Les principaux secteurs ayant accueilli des salariés en mobilité interne ont été le Commercial et le Siège et Supports, tandis que les principaux secteurs émetteurs ont été ceux de l'Assistance en escale (long-courrier, moyen-courrier, court-courrier).

Le plan industriel de la maintenance d'Orly a également généré plus de 100 mobilités fonctionnelles et géographiques dans le cadre d'un reclassement collectif.

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).

Plus de 1 100 personnes ont ainsi bénéficié d'un accompagnement individuel dans le cadre d'un projet de mobilité en 2015. Par ailleurs, 800 personnes ont participé aux conférences thématiques et rencontres *job-dating*, présentant les métiers qui recrutent, et le nombre de participants aux ateliers mobilité (préparation aux sélections, réflexion sur son projet de mobilité) a augmenté de près de 70% en 2015 pour atteindre 1 500 personnes.

La mobilité interne est ainsi considérée comme l'un des éléments clés de la réussite de la politique de l'emploi chez Air France.

Alternance

Depuis plus de quinze ans, Air France mène une politique ambitieuse d'intégration de jeunes en alternance. En 2015, ce sont ainsi près de 1 700 alternants (représentant 1 057 ETP soit 2,48% de l'effectif total) préparant des diplômes de tous niveaux, qui ont été accueillis dans l'entreprise et accompagnés vers l'acquisition de nouvelles compétences.

Cette politique, formalisée dans le cadre du contrat de génération, se fonde sur les engagements de l'entreprise en matière de RSE.

En période de faible embauche, elle implique l'animation d'actions d'accompagnement vers l'emploi externe pour les alternants non recrutés en CDI (forums emploi, ateliers recherche d'emploi, mises en relation avec des entreprises du bassin d'emploi de Paris-CDG, adhésion à la plateforme « Engagement Jeunes »).

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.

En 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 2015, le pourcentage de salariés à temps partiel en France est resté élevé (23,6% en 2015), même si on constate une légère baisse par rapport à 2014 et 2013 (24,5% en 2014 et 24,2% en 2013), toujours impacté par les mesures d'incitation au temps partiel.

Le taux d'absence pour maladie, maternité ou accident du travail s'élève à 5,38% en 2015, stable par rapport à 2014 (5,38% en 2014).

Rémunération

La mise en œuvre de mesures conjoncturelles dans le cadre du plan «Transform 2015» a conduit au gel de l'augmentation générale des salaires pour l'ensemble des catégories de personnel en 2015, pour la quatrième année consécutive, et n'a pas permis d'aboutir à la conclusion d'un accord dans le cadre de la Négociation Annuelle Obligatoire.

En 2015, une enveloppe de 1,4% de la masse salariale, identique pour les cadres et les non-cadres, a été consacrée aux augmentations individuelles conformément aux nouvelles dispositions de la convention d'entreprise du personnel au sol. Ces augmentations individuelles regroupent des augmentations individuelles liées à la performance, promotions, ajustements exceptionnels, primes exceptionnelles, ainsi que les augmentations liées à l'ancienneté (pour les non-cadres).

Ces différentes mesures ont eu un effet sur l'évolution du salaire de base qui a augmenté d'environ 1,4% pour le personnel au sol présent en 2015. Des mesures de modération des augmentations individuelles ont également été poursuivies pour le personnel navigant.

De nouveaux accords de participation et d'intéressement ont été signés le 27 juin 2014 pour les exercices 2014 à 2016. Ces accords conditionnent le versement d'un intéressement à des résultats positifs d'Air France. En conséquence, aucun montant d'intéressement n'a été distribué en 2015. De même, aucun montant de participation n'a été versé au titre de cet exercice, et ce, pour la septième année consécutive.

Un Bilan Social Individuel est disponible en ligne pour chaque salarié employé en France en contrat à durée indéterminée. Ce document unique et personnalisé présente l'ensemble des composantes de la rémunération globale prévue par l'entreprise pour ses salariés. Il les informe ainsi individuellement sur l'évolution de leur rémunération et sur les sommes versées au titre de leur protection sociale.

KLM

Chez KLM, après le plan «Transform 2015-Securing our Future» dont le terme était fixé en 2014, 2015 marque la première année du plan «Perform 2020». Le mot d'ordre défini pour 2015 a été «Change, cooperate, win!» («Changer, coopérer, gagner!»). Pour rester compétitive dans le secteur aérien, KLM doit s'adapter pour être une entreprise solide et pertinente. En conséquence, un plan de transformation a été lancé.

Cette transformation, qui a débuté en 2015, illustre l'esprit pionnier qui distingue la compagnie dans le secteur de l'aviation. Lorsqu'il est apparu évident que la compagnie devait changer, de nombreuses personnes chez KLM ont ressenti l'envie de participer.

Nombre d'entre elles se sont impliquées dans le processus visant à définir les objectifs de la compagnie. Environ 2 000 suggestions et idées ont été envoyées par e-mail au Président-directeur général; elles ont généré plus de 10 millions d'euros d'économies. D'autres personnes ont contribué en proposant et en mettant en œuvre des idées innovantes au sein de la compagnie selon le principe de l'approche ascendante (*bottom-up*).

En novembre 2015, KLM a organisé quatre réunions dans un centre de conférence, auxquelles ont assisté plus de 1 600 salariés représentant toutes les directions. Ces réunions interactives «Moving your world» («Votre monde bouge»), organisées par et pour les personnels de KLM, ont été l'occasion de partager des informations, et, pour la direction de répondre aux questions les plus fréquemment posées par les salariés.

Le Plan d'activité 2015 des Ressources Humaines découle de la stratégie *HR Connect*, définie en 2012, et du KLM Flight Plan 2015. Un intérêt particulier a été porté sur la négociation des nouveaux accords collectifs avec les neuf syndicats, et sur la définition d'une Organisation Hautement Performante (*High Performance Organization* – HPO). De plus, une attention spéciale a été portée au thème de la mobilité, puisque la devise «Keeping the Family Together» est devenue impossible à maintenir en l'état.

Dialogue social et information des salariés

Le Comité d'entreprise de KLM a tenu dix réunions en 2015. L'une de ces réunions, consacrée à la présentation du nouveau plan stratégique «Perform 2020», s'est tenue en présence du Président-directeur général du groupe Air France-KLM. 43 propositions pour consultation et approbation ont été examinées. Pour la période hiver 2015-16, l'attention est portée sur le lancement du plan HPO au sein de KLM. C'est pourquoi quatre réunions supplémentaires se sont tenues avec le Conseil journalier du Comité d'entreprise pour discuter des grandes lignes de l'organisation HPO.

Chez KLM, des réunions mensuelles rassemblent les syndicats représentant les Pilotes, le personnel navigant commercial et le personnel au sol, afin de discuter des questions relatives aux accords collectifs de travail. En plus de ces réunions régulières, plusieurs réunions ont été organisées en 2015 au sujet de l'alignement des systèmes de retraite sur les réformes de la réglementation fiscale néerlandaise.

De nouvelles conventions collectives

Les négociations pour le renouvellement des trois accords collectifs ont débuté en décembre 2014. KLM a présenté ses principaux objectifs pour les cinq prochaines années : baisse annuelle des coûts unitaires de 1,5% et hausse annuelle de la productivité de 4%. En 2015, KLM a finalisé les accords collectifs avec les neuf syndicats, dont la validité est de 15 mois pour le personnel navigant commercial, 18 mois pour le personnel au sol, et de 36 mois pour les Pilotes. Ces accords collectifs sont historiques. Les changements majeurs concernent le passage de l'âge de la retraite de 56 à 58 ans pour les Pilotes, de nouveaux temps de travail et de repos pour le personnel navigant commercial sur les vols intercontinentaux, et une réduction des jours de congés. De plus, les nouveaux accords collectifs incluent l'objectif stratégique de KLM visant à augmenter la productivité de 4% par an pendant cinq ans. Ces nouvelles mesures cumulées

permettent de rendre les coûts salariaux de KLM plus compétitifs. La négociation des nouveaux accords collectifs pour le personnel navigant commercial et le personnel au sol débutera en 2016, et KLM a pour objectif d'améliorer encore davantage sa compétitivité.

La nouvelle plateforme en ligne MyCAO, lancée en 2014, a été utilisée pour informer et échanger avec les salariés sur l'avancement et le contenu des négociations portant sur les accords collectifs.

De plus, KLM encourage un dialogue direct avec tous les salariés qui sont invités à partager leurs avis ou suggestions. Une version courte de l'enquête sur le degré d'engagement des salariés a été réalisée au dernier trimestre 2015 dans toutes les directions de la compagnie, à l'exception des directions Fret et Commercial au sein desquelles l'enquête portant sur l'engagement a été menée conjointement avec le groupe Air France-KLM. Le taux de réponse a été de 44%. En 2015, l'engagement des salariés chez KLM décline légèrement par rapport à 2014. Ceci s'explique principalement par la baisse du sentiment d'appartenance, causée par la situation difficile que traverse KLM. Après une diminution du sentiment de confiance envers la direction en 2014, les résultats affichent un léger rétablissement du crédit qui lui est accordé. Les salariés sont mieux informés de la stratégie de KLM et sont plus nombreux à souhaiter que les changements soient mis en œuvre plus rapidement. En 2016, une enquête sur le degré d'engagement des salariés sera de nouveau réalisée.

Les salariés ont également été invités à partager leurs idées via la messagerie du Président-directeur général et par plusieurs canaux de communication, lors des conférences en ligne et des réunions d'information organisées dans les centres de conférence.

En 2015, le Comité exécutif de KLM a fixé les objectifs de KLM. Le « KLM Compass » a été construit avec la participation d'un Groupe de 100 salariés représentant l'ensemble de l'entreprise. Il permettra de piloter le développement de la compagnie et de renforcer la culture d'entreprise.

Emploi et mobilité

Pour KLM, les objectifs de « Perform 2020 » en matière de ressources humaines visent à améliorer la productivité et à réduire le coût du travail. Pour réaliser et soutenir le changement, un « Transformation Office » a été créé. En coopération étroite avec toutes les directions, le Transformation Office participe à la construction de la nouvelle KLM, une organisation qui s'améliore, apprend et innove en permanence. Dans ce cadre, plusieurs projets de transformation ont été définis, parmi lesquels la construction d'une organisation HPO. Un autre projet porte sur la numérisation.

Comme en 2014, le nombre d'embauches externes a été très faible en 2015. La recherche de candidats en interne étant de plus en plus difficile, une attention particulière doit être portée sur l'optimisation des procédures de mobilité. L'une des initiatives a été l'optimisation des procédures de recrutement interne sur un poste vacant. Le délai de mise en œuvre de cette procédure peut ainsi être raccourci de façon significative. KLM se fixe comme objectif d'appliquer cette nouvelle procédure simplifiée au premier trimestre 2016.

Malgré un contexte économique difficile, KLM a embauché seize jeunes diplômés dans différents programmes de développement en 2015. Pendant l'année, six jeunes diplômés ont participé au *KLM Management Trainee Program* (formation en gestion), quatre au *IT Management Program* (formation en informatique), quatre autres au *Finance Development Program* (programme de développement financier), et deux au *MRO Talent Program* (programme des talents de la direction Ingénierie et Maintenance). Par ailleurs, près de 450 stagiaires ont été accueillis chez KLM en 2015, illustrant l'engagement de KLM en faveur des étudiants et des jeunes diplômés, en leur proposant l'opportunité d'acquérir une expérience professionnelle et de se préparer à entrer sur le marché du travail. Des stages à court et moyen termes sont proposés dans le cadre de formations professionnelles, ainsi qu'à des étudiants issus de l'enseignement supérieur.

Le nombre important de candidatures, tant pour les programmes de développement (2 677) que pour des stages (2 487), illustre l'attractivité de KLM en tant qu'employeur.

Le principe de recours restreint à des recrutements externes, mis en œuvre depuis 2008, a été maintenu en 2015 et KLM entend toujours atteindre ses objectifs sans avoir recours à des départs contraints. Cette situation a conduit à la mise en œuvre de dispositifs d'incitation à la mobilité interne au sein de l'entreprise, en accord avec les syndicats.

En 2015, KLM a lancé un plan de départ volontaire. Dans le cadre d'un plan en trois étapes, 1 224 salariés ont été invités à rejoindre ce programme. Début décembre 2015, 91 salariés avaient signé un contrat de départ volontaire avec KLM. 35 d'entre eux ont quitté la compagnie en 2015 et les autres partiront en 2016. 20 autres salariés intéressés ont encore la possibilité de rejoindre ce programme. De plus, KLM a négocié des accords collectifs supplémentaires avec les syndicats représentant le personnel au sol (« Mobiliteitsafspraken 2015 ») dans le but d'encourager et d'augmenter la mobilité interne. Lors de la réunion de suivi hebdomadaire centralisée pour toutes les directions et les filiales de KLM et consacrée à la mobilité, les participants examinent avec attention si les salariés à la recherche d'un nouveau poste peuvent se porter candidats sur des postes vacants dans d'autres directions. Pour promouvoir encore davantage la mobilité entre les différentes directions de la compagnie, chaque direction présente lors des réunions hebdomadaires ses propres activités et les postes disponibles qu'elle a du mal à pourvoir.

1 730 salariés ont été embauchés en 2015 en CDI et en CDD pour le groupe KLM (contre 1 989 nouvelles embauches en 2014), alors que les départs s'élèvent à 2 146, contre 1 824 en 2014.

Compte tenu du nombre d'embauches et de départs durant l'année, l'effectif total du groupe KLM est de 34 333 fin 2015, contre 34 662 fin 2014.

En matière de ressources humaines, l'employabilité et la mobilité professionnelle sont des priorités. Elles permettent aux salariés de se développer professionnellement, tout en assurant à l'entreprise la flexibilité nécessaire dans un contexte économique difficile.

En 2015, KLM a poursuivi sa participation à l'*Aviation Sector Fund* (Fonds pour le secteur de l'aviation), une 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. La demande de subvention de la fondation, déposée en 2013, acceptée en 2014 et utilisée depuis lors, permet de promouvoir l'accès à des emplois stables dans le secteur aérien.

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 2015, soit 40,3%, a augmenté légèrement (39,1% en 2014).

En 2015, une nouvelle loi portant sur les congés et les horaires de travail est entrée en application. L'objectif principal de cette loi est de concilier les horaires de travail avec le contexte personnel des salariés (comme les soins médicaux ou la formation). KLM a adapté son Règlement interne à cette nouvelle mesure, en ce qui concerne par exemple les congés parentaux ou le cas de maladie d'un membre de la famille. En janvier 2016, de nouvelles lois sur les horaires de travail entreront en application.

Le taux d'absentéisme total chez KLM s'élève à 6,08% en 2015 (dont les maladies professionnelles), contre 5,77% en 2014. La proportion de jours d'absence dus aux congés de maternité, qui ne sont pas considérés comme une absence pour cause de maladie, est de 0,53% en 2015.

Politique salariale

En 2015, il n'y a pas eu d'augmentation générale des salaires.

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 et par les salariés.

En 2014, des accords visant à harmoniser les systèmes de retraite avec la réglementation de 2015 sur les fonds de pension ont été signés. Dans ce cadre, la question des retraites figurera à l'ordre du jour des négociations à venir sur les accords collectifs du personnel navigant commercial et au sol. Actuellement, le fonds de pension du PNCI, des Pilotes et du personnel au sol, dont les actifs combinés s'élèvent à 18 milliards d'euros, fonctionne à prestations définies, ce qui signifie que KLM garantit financièrement le niveau des pensions. Cette approche est particulièrement difficile à soutenir à long terme en raison des marges actuelles, et KLM réfléchit à la remplacer par une approche à contributions définies. Ceci permettrait de partager plus équitablement le risque des pensions entre KLM et ses salariés.

4.1.2 Formation

Air France

Concernant la formation, 2015 est caractérisée par un contexte doublement structurant :

- le plan « Transform 2015 » arrivé à son terme et le lancement du plan stratégique « Perform 2020 » préfigurant de nouveaux modèles économiques pour le groupe Air France ;
- l'Accord National Interprofessionnel du 14 décembre 2013 et la loi sur la formation professionnelle du 5 mars 2014, applicable au 1^{er} janvier 2015, dont les décrets d'application ont été publiés tout au long de l'année 2015.

Dans le cadre de « Perform 2020 », et dans la continuité des années précédentes, Air France a maintenu en 2015 son engagement soutenu envers l'accompagnement de chaque salarié dans les évolutions de son emploi, de l'organisation ou des technologies, dans le développement de ses compétences et dans le maintien de ses qualifications dans un contexte économique en amélioration modérée.

Cette volonté répétée est confirmée par :

- un taux d'accès à la formation élevé et stable par rapport à 2014 : 95,5% des personnels au sol ont été formés en 2015. Ce taux s'explique par un choix de formation à distance, 45% des actions sont en *e-learning*, notamment à travers *My Learning* et *My Learning Executive* depuis 2014. Cette modalité pédagogique permet également d'individualiser les parcours en fonction des profils de chaque salarié.
- Concernant le personnel navigant, le taux d'accès est de 100%, compte tenu des exigences réglementaires, tous les salariés bénéficiant d'au moins une action de formation par an. À noter que dans les « grandes entreprises », le taux d'accès moyen se situe autour de 60% ;
- le taux de réalisation élevé : 96,2% en 2015 (95% en 2014) toutes populations confondues. Cela illustre un pilotage de la formation au plus près des priorités de l'entreprise et des salariés par l'ensemble des acteurs ;
- l'investissement formation par salarié formé est resté stable en 2015 par rapport à 2014 : 3,9 jours de formation en moyenne par an pour les personnels au sol, 10,4 jours pour les Pilotes et en augmentation d'une demie journée pour les personnels navigants commerciaux, soit 3,7 jours par an.

Cet engagement soutenu envers l'accompagnement des salariés a pris en compte les enjeux économiques de poursuite de réduction des coûts. 186,3 millions d'euros ont été consacrés à la formation des salariés en 2015.

D'un point de vue plus qualitatif, la Sécurité Des Vols, des personnes et la prévention des accidents de travail restent une priorité absolue de l'entreprise, en matière d'investissement et de formation. En 2015, les formations « réglementaires » constituent un tiers des heures de formation réalisées par le personnel au sol.

Enfin, en 2015, s'est poursuivi l'accompagnement des mobilités, des reconversions professionnelles et des besoins de profession-

nalisation des fonctions ayant eu à intégrer de nouveaux salariés, notamment du fait des plans de départs volontaires.

À souligner plus particulièrement :

- 2 848 personnes en 2015 ont bénéficié d'une période de professionnalisation, dont 1 653 parcours sont inférieurs à 70 heures car ils concernent des formations inscrites à l'inventaire. Pour ces dernières, on constate un allongement de la durée moyenne des formations de 29 jours de formation en 2015 (26 jours en 2014, 17 jours en 2013 et 14 jours en 2012) ;
- le développement de formations certifiantes : 390 salariés ont bénéficié d'une période de professionnalisation visant un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle. À noter que certaines périodes de professionnalisation (QT pilote ou mécanicien, BTS Aéronautique, Licence professionnelle Développeur informatique, Ingénieur CESI, etc.) peuvent se dérouler sur deux ans ;
- la mise en œuvre de démarches de professionnalisation permettant l'obtention d'un diplôme associant Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et formation pour des salariés volontaires sur des emplois qui nécessitent un renforcement des compétences. Les secteurs concernés en 2014 et 2015 ont été le Centre de Services Partagés (Licence RH option Paye), le Centre de Relation Client (Licence Relation Client) et la filière Qualité (Licence Qualité) ;
- enfin, depuis 2007, Air France prend en charge en totalité l'accompagnement des salariés souhaitant individuellement faire reconnaître leur expérience par un diplôme à partir d'une VAE. Au total 441 salariés ont été concernés dont 68 en 2015.

Ces différentes démarches, et leurs évolutions, illustrent la volonté d'Air France de développer des dispositifs de formation favorisant la sécurisation des parcours professionnels des salariés et le développement de leur employabilité.

Enfin, la formation a également accompagné les transformations majeures de l'entreprise. Plus de 500 000 heures de formation ont été ainsi consacrées à l'accompagnement de projets déployés dans le cadre du Plan « Transform 2015 ». Le management étant un des leviers principaux de ces transformations, la formation a accompagné les managers dans le cadre des démarches de « Développement Permanent des Pratiques Managériales » (DPPM). Le nombre d'heures consacrées aux formations relevant de ce domaine a augmenté de 10% en 2015.

La loi du 5 mars 2014 applicable au 1^{er} janvier 2015 a profondément modifié le cadre de la formation, en créant notamment un nouveau droit, le Compte Personnel de Formation (CPF), et en orientant la formation plus particulièrement vers des formations qualifiantes/certifiantes. Pour accompagner le déploiement de la réforme, plusieurs actions ont été mises en œuvre :

- actions de communication à destination de tous les salariés : diffusion d'un triptyque explicatif sur le CPF accompagnant le bulletin de salaire de janvier, création d'un onglet sur l'intranet, mise en place d'une cellule d'information et d'assistance ;
- réunion d'information à destination des managers et de la fonction Ressources Humaines ;

- réunions de partage avec les instances représentatives du personnel (Commission Centrale Emploi Formation, Commission locale, réunion *ad hoc.*) ;

- concernant les formations qualifiantes/certifiantes, l'entreprise a généralisé en 2014 un mouvement déjà entamé depuis plusieurs années pour les métiers de la Maintenance qui s'y prêtaient plus particulièrement : Licences professionnelles pour les nouveaux développeurs informatiques, le CQPM pour les mécaniciens des moyens au sol, le titre AFPA Formateur pour adultes pour les formateurs, les CAP et BAC pro Aéronautique pour les mécaniciens Équipement ou Avion.

KLM

La formation est l'un des leviers essentiels pour accroître l'employabilité des salariés et accompagner leur évolution professionnelle et leur mobilité. Dans le cadre du plan « Perform 2020 », KLM a continué à mettre l'accent sur la formation et le développement professionnel tout en limitant les coûts. De nouveaux programmes de formation ont été mis en œuvre pour optimiser le transfert des compétences dans l'entreprise. Des outils ont été mis à la disposition des managers pour leur permettre de contrôler l'efficacité des formations sur le lieu de travail.

En 2015, un outil de développement, TalentCenter, a été lancé. TalentCenter est une plateforme en ligne qui se concentre essentiellement sur la découverte, le développement et le déploiement des talents des salariés. La plateforme propose plusieurs outils pour détecter et développer les talents, comme par exemple un jeu d'auto-évaluation de carrière. Les salariés peuvent y rechercher des offres d'emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de KLM, selon leurs propres compétences. En 2015, 3 506 salariés ont visité TalentCenter.

En 2015, l'Académie KLM, centre de formation interne destiné aux cadres et aux spécialistes, a mis en place un outil d'évaluation à 360°, qui a été utilisé par 55 salariés. En lien avec la mise en place de l'organisation HPO, l'Académie KLM a développé plusieurs présentations pour informer et accompagner les salariés concernés par la réorganisation HPO.

En 2014, KLM a débuté un programme de parrainage : 35 parrains ont été formés et ont posté leur profil sur le site intranet de la compagnie. En 2015, 25 de ces parrains ont accompagné des salariés participant à ce programme.

KLM a organisé six séminaires (291 participants) et sept forums ouverts (175 participants) en 2015, permettant aux salariés de l'entreprise et à des experts de leur réseau d'échanger des expériences et des bonnes pratiques.

En plus des initiatives qui touchent l'ensemble des salariés de KLM, des formations spécifiques sont organisées individuellement par les différentes directions. Par exemple, les départements des Opérations Aériennes, Service en Vol et Ingénierie & Maintenance ont réalisé de nombreuses formations pour préparer l'arrivée du nouveau B787 dans la flotte de KLM. Dans la direction Ingénierie & Maintenance, un outil de simulation a été créé pour permettre aux personnels de réaliser une partie de la formation pratique. Ce type de formation est plus sûr et plus efficace. La simulation permet d'effectuer un entraînement dans le cas de scénarios trop

risqués en situation réelle. Dans la direction des Opérations au Sol, tous les responsables ont réalisé une formation obligatoire à la sûreté, centrée sur des domaines relevant du champ de leurs responsabilités.

Ces dernières années, l'indicateur défini par KLM pour mesurer l'effort réalisé en matière de formation était l'investissement annuel réalisé en euros par salarié. En 2015, le nombre total d'heures de formation cumulé chez KLM est de 870 155. C'est la première année où KLM est capable de communiquer cette donnée qui prend en compte toutes les formations des salariés.

KLM a poursuivi ses efforts pour permettre à davantage de salariés d'acquiescer un diplôme à travers le dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Le nouveau programme, qui donne la possibilité aux salariés de s'inscrire dans l'enseignement professionnel supérieur avant d'avoir obtenu le certificat VAE, est très satisfaisant. Au total, 104 salariés ont commencé une nouvelle formation professionnelle en 2015 tout en continuant à travailler.

En 2015, KLM a poursuivi son partenariat avec l'école des métiers de l'aérien de Schiphol (Luchtvaart College Schiphol), fondation qui réunit des entreprises de l'aérien, des organismes de formation professionnelle et les autorités publiques régionales, afin de stimuler durablement le marché de l'emploi dans la région de Schiphol. Pour y parvenir, des programmes innovants sont développés et proposés aux personnes qui travaillent (ou souhaitent travailler) à l'aéroport de Schiphol, pour développer leurs compétences avec un stage pratique à l'aéroport comme point de départ.

KLM et l'école des métiers de l'aérien de Schiphol ont coopéré avec une agence pour l'emploi néerlandaise renommée, pour proposer des missions temporaires chez KLM à neuf personnes éloignées du marché du travail. Ainsi, les participants ont eu l'occasion d'acquiescer une expérience professionnelle et de suivre une formation. En 2015, l'école des métiers de l'aérien de Schiphol a organisé deux journées autour du thème de la mobilité dans le but de stimuler la mobilité des salariés du secteur aérien. Au total, 121 salariés de 20 entreprises du transport aérien ont participé à ces événements, dont 41 salariés de KLM.

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. Evaluer les risques, les analyser et déployer les mesures de prévention appropriées permettent au Plan « Perform 2020 » de s'accompagner de démarches volontaristes dans ce domaine.

Air France

L'année 2015 s'est conclue sur des résultats stabilisés en termes de fréquence des accidents au travail (cf. tableau des indicateurs sociaux). L'entreprise fait même état à fin novembre d'une légère baisse de la fréquence des accidents (-1%). Engagements individuel et collectif, plein exercice des responsabilités associées, sont affirmés comme autant de leviers prioritaires.

L'entreprise a poursuivi la consolidation de son dispositif de gouvernance, et a stabilisé son Système de Management de la Sécurité, obtenant à nouveau la certification OHSAS 18001, gage d'une démarche reconnue d'amélioration continue.

Forte de cette reconnaissance et consciente des progrès à poursuivre, l'entreprise affirme son engagement durable sur 5 thèmes prioritaires :

- prévenir les accidents graves, car l'intégrité physique et mentale des collaborateurs, comme des partenaires, doit être au premier rang des préoccupations de l'entreprise ;
- respecter et faire respecter les règles, dans la réalisation des opérations, comme dans la maîtrise des infrastructures et des matériels ;
- développer les démarches ergonomiques et diminuer les Troubles Musculo Squelettiques (TMS) ;
- développer la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux, parce que le bien-être de chacun contribue à la performance de l'entreprise et à la satisfaction des clients ;
- consolider le système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST) : le respect durable des exigences de la norme OHSAS 18001 constitue un socle au service de l'amélioration continue.

Veiller à l'état de santé des salariés et les conseiller sur les risques professionnels actuels et émergents

À la date d'édition de ce document, 20 maladies professionnelles ont été reconnues en 2015, pour 60 maladies déclarées par 53 salariés, un nombre encore évolutif en raison des délais de traitement des demandes par les organismes sociaux. Après une forte augmentation des demandes de reconnaissance de maladies professionnelles en 2014, les chiffres de 2015 rejoignent la moyenne des années précédentes. Les principaux motifs restent les TMS en rapport avec les gestes répétitifs ou le port de charge. L'incidence des maladies professionnelles déclarées et/ou reconnues reste très significativement inférieure aux chiffres nationaux.

En 2015, les 28 médecins du travail et les 60 infirmières du travail de la compagnie ont assuré la surveillance clinique et psychologique des salariés de l'entreprise, tout en dispensant des conseils de préservation de la santé, de prévention des risques professionnels et en assurant les actes de soins urgents nécessaires. Ces conseils sont donnés soit dans un cadre individuel, soit lors de séances collectives d'information et de sensibilisation dans le cadre de forums, de campagnes d'information ou au gré des visites d'ateliers, de bureaux ou encore de rotations menées avec les personnels navigants.

L'année 2015 a été marquée au plan médical par la poursuite des mesures d'adaptation à l'épidémie Ebola en Afrique de l'Ouest, le développement inattendu de l'infection à Mers-Cov en Asie, l'apparition de diverses arboviroses aux Antilles et des situations répétées de pics de pollution dans diverses métropoles, dont l'impact sanitaire local et les conséquences indirectes sur la réassurance requise pour les personnels navigants et les personnels en mission ont été conséquentes. Au plan psycho-social, les

salariés marqués par les actes terroristes à Paris et à Bamako ont bénéficié de l'engagement total des personnels de santé au travail pour la prévention des risques psycho-traumatiques. Les services de santé au travail ont également été sollicités à la suite des violences en marge du CCE du 5 octobre, dont la nature et la très large médiatisation ont heurté de nombreux collaborateurs.

Parallèlement l'activité clinique, les actes de vaccination, la conduite et l'exploitation de l'outil d'évaluation du risque psycho-social se sont poursuivis, générant environ 40 000 visites médicales et autant d'actes infirmiers de dépistage et de soins.

Les services de santé au travail ont également mené de nombreuses actions d'évaluation des risques, en s'attachant à poursuivre les collaborations scientifiques de haut niveau avec des centres hospitalo-universitaires (étude sur les nanoparticules, étude sur les travailleurs de nuit « Au cœur de la nuit »), l'Institut de Radioprotection et de Sécurité Nucléaire et l'Institut de Veille Sanitaire (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 en Comité de direction et des points d'orientation périodiques en Comité exécutif d'Air France. Lors de la signature des contrats d'objectifs chiffrés, les Directeurs généraux adjoints de chacune des entités formalisent leur engagement de réduction des accidents du travail à travers leur plan d'action de prévention. Les engagements reflètent à la fois des spécificités relatives aux domaines couverts et une cohérence avec les grands engagements de l'entreprise.

Les objectifs et la démarche sont développés au travers de plusieurs dispositifs qui font l'objet de partage avec les partenaires sociaux : l'Accord triennal d'amélioration des organisations, des conditions de travail, de la qualité de vie au travail au quotidien et de la prévention des risques et de la pénibilité, la Charte de prévention des harcèlements au travail et la Charte de prévention des risques liés à l'alcool.

Détecter et partager pour mieux prévenir

La prévention est au cœur de la démarche Sécurité au travail menée à Air France.

L'intégration de la dimension Sécurité au travail dans la conduite des projets, le développement des approches ergonomiques lors de la conception des infrastructures, lors des aménagements de processus, ou lors du déploiement de nouveaux outils, permettent la prise en compte anticipée des risques, et développent l'appropriation collective des organisations. 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 obtiendront leur diplôme d'ergonomes en 2016.

L'implication du management sur le terrain, la vigilance des collaborateurs soutenus par un réseau maillé de préventeurs, permettent la détection de situations sensibles et en encourageant 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 performant, reconnu par le biais d'une convention passée avec l'INRS.

Parallèlement, l'entreprise a consolidé son dispositif hebdomadaire de retour d'expérience Sécurité au travail. Les événements significatifs sont partagés, ainsi que leur traitement. Des analyses de fond périodiques identifient les tendances et les risques et, complétant ainsi le dispositif de prévention, font l'objet d'échanges lors des différentes instances de pilotage. Les remontées spontanées sont encouragées, car elles sont un vecteur fondamental de prévention. Les innovations SST sont également reconnues et partagées lors d'événementiels d'entreprise, portés notamment par le dispositif de Démarche d'Innovation Participative (DIP).

Le partage des « Bonnes pratiques sécurité » est un *leitmotiv* dans l'entreprise puisque le déploiement de démarches éprouvées est un facteur clé de succès de la sécurité au travail.

L'animation de forums et de conventions sur le thème de la sécurité au travail permet le déploiement progressif de la culture sécurité et de ses enjeux dans l'entreprise. Des « forums terrain » sont organisés, tant sur des entités opérationnelles que dans des secteurs tertiaires, sur le territoire métropolitain comme dans les départements d'Outre-Mer. L'ouverture sur l'extérieur se poursuit par l'animation de forums *benchmark* sur des thèmes spécifiques comme les risques psycho-sociaux, la qualité de vie au travail, les chutes, les troubles musculo-squelettiques, les démarches ergonomiques.

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 régulièrement adaptées au regard des réglementations ou de l'évolution des outils. Des formations à l'économie gestuelle et posturale ont été développées dans les différents secteurs de l'entreprise. Adaptées aux spécificités des métiers concernés, elles visent à prévenir les troubles musculo-squelettiques, tout en améliorant la Performance Opérationnelle.

La convention annuelle réunissant le management, mais aussi les forums des risques permettant le partage autour des enjeux et réalités de la prévention, développent la mobilisation et la culture sécurité des acteurs. La population des préventeurs elle-même fait l'objet d'une démarche de développement de compétences appropriées, leur permettant le plein exercice de leur fonction.

Gagner en performance par le développement de la qualité de vie au travail

L'environnement du transport aérien impose à ses acteurs de savoir sans cesse s'adapter et innover. Ainsi, pour répondre à cet enjeu d'agilité organisationnelle, l'entreprise s'est engagée dans une démarche d'amélioration simultanée de l'efficacité des organisations et des conditions de travail.

Aussi, au-delà d'initiatives locales menées en 2014 pour gagner en souplesse organisationnelle et, plus globalement pour améliorer les processus de travail (simplification et rationalisation des organisations de travail), la signature de l'accord « Personnel Sol d'amélioration des organisations, des conditions de travail, de la qualité de vie au travail au quotidien et de la prévention des risques et de la pénibilité », signé en décembre 2014 pour la période 2015-17, offre un socle à cette démarche.

Tout au long de la dernière décennie, Air France a su se doter et développer des dispositifs et outils d'amélioration des conditions de travail et de prévention (outil de diagnostic, d'aide à l'action et d'évaluation du stress et de l'anxiété, et textes innovants encadrant la politique volontariste de l'entreprise en la matière). S'inscrivant dans la continuité de cette politique, ce nouvel accord prévoit 4 axes d'enrichissement de la démarche d'Air France :

- des dispositifs d'appui aux démarches locales pour accompagner certaines initiatives et le partage des bonnes pratiques en matière de prévention et d'amélioration des conditions de travail (définition d'un budget triennal spécifique en vue de la réalisation de diagnostics externes ou de la mise en place de mesures concrètes et ciblées, interventions ergonomiques, mise en place d'un observatoire paritaire de la qualité de vie au travail...);
- un volet d'amélioration des conditions et de la Qualité de vie au travail (QVT), et de prévention des risques psycho-sociaux, intégrant notamment le déploiement d'actions managériales en faveur de la qualité des relations de travail (développement d'espaces d'expression et de dialogue des salariés, établissement d'un support commun « Comment mieux vivre ensemble dans l'entreprise dans le respect et la confiance réciproques ») ou encore le développement de modes d'organisation du travail, parfois proposés au volontariat dans une logique expérimentale et selon les secteurs (télétravail, « partage de poste » ou « job-sharing »...). L'utilisation de l'outil de diagnostic, d'aide à l'action et d'évaluation « Dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel » se poursuit. Plus de 18 000 personnels au sol et navigants ont répondu à ce questionnaire depuis sa mise en place, avec un taux d'acceptation de réponses de près de 90%, devenant ainsi un outil majeur de pilotage de la prévention des risques psycho-sociaux dans l'entreprise. À cet outil, s'ajoute un Questionnaire Flash, dispositif de recueil de perception permettant des évaluations rapides pour des actions rapides, expérimenté chez les personnels navigants commerciaux des bases d'Orly, de Marseille, de Nice et de Toulouse ;
- un volet de prévention de la pénibilité et des risques physiques, au travers d'outils, dispositifs et plans d'action concrets qui contribuent à évaluer et réduire les situations d'exposition

aux risques (travail de nuit, pénibilité des tâches de travail incluant les contraintes posturales et situations de manutentions manuelles de charge...), à favoriser l'adaptation et l'aménagement des postes de travail et à permettre l'aménagement volontaire des fins de carrière ;

- des dispositifs complémentaires d'accompagnement des salariés et de l'ensemble des acteurs (managers, réseau RH, référents QVT, préventeurs SST, réseau médico-social, organisations syndicales, CHSCT), au travers de nouveaux dispositifs de soutien aux personnels confrontés à des difficultés personnelles ponctuelles ou durables (aide aux aidants familiaux...) et de la mise en place de formations adaptées (« Manager par la QVT », « Prévenir et gérer les violences et les incivilités », « Prévenir les risques liés à la consommation d'alcool », « Sensibilisation à la prévention des conduites suicidaires »...). Des outils à destination des managers, élaborés en 2013, ont été expérimentés en 2014 puis 2015, et se déploient progressivement : grille d'auto-évaluation des managers en matière de risques psychosociaux et de qualité de vie au travail, questionnaire flash pour identifier les facteurs de risques psycho-sociaux, et un « Guide pour agir » pour la prise en charge d'un évènement grave ou exceptionnel.

KLM

En matière de sécurité, KLM a pour ambition de prendre une position de leader du secteur aéronautique en réduisant au maximum le nombre d'accidents du travail.

En 2015, KLM a atteint son objectif de moins de quatre accidents graves, tout en déplorant trois accidents graves survenus dans le cadre du travail. Même si cet objectif a été atteint, le nombre total d'accidents du travail avec arrêt a légèrement augmenté, excédant l'objectif fixé par la compagnie.

KLM comptabilise les maladies professionnelles et les accidents du travail dans le taux d'absentéisme total (6,08% en 2015 contre 5,77% en 2014). Les maladies professionnelles représentent 0,11%.

Gestion des risques liés à la santé et à la sécurité au travail

KLM mène une approche combinée sur tous les sujets liés à la santé pour pouvoir mener une politique plus concrète et efficace. Cette approche, lancée en 2013, a conduit à la mise en place d'un plan à long terme sur trois ans et, pour 2015, à un plan d'action détaillé servant de cadre pour présenter à toutes les unités opérationnelles une vision commune des objectifs de l'entreprise en matière de santé et de sécurité. La mise en place de cette politique est révisée tous les ans, et si nécessaire, le plan à long terme est mis à jour.

La nouvelle politique de santé prolonge les initiatives positives et efficaces déjà en cours, et introduit également une nouvelle tendance. Dans le futur, KLM investira de manière accrue dans la prévention, à la fois pour améliorer les conditions de travail et promouvoir un mode de vie sain pour ses salariés. L'analyse des risques liés aux horaires de travail irréguliers et à la charge de travail seront des thèmes centraux dans les années à venir.

Dans le cadre de l'approche basée sur la sécurité, des évaluations proactives et prédictives des risques liés à la sécurité sont

réalisées lorsqu'un changement des processus de travail ou de produit est en projet ou mis en œuvre. Les résultats de ces analyses des risques sécurité, ainsi que l'analyse des incidents et accidents eux-mêmes, ont conduit à un classement des risques sécurité par direction et pour l'ensemble de la compagnie. Le plan HPO fait et fera également l'objet d'une analyse de risques sécurité au moment de sa conception et de sa mise en œuvre.

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 effet, environ 50% des accidents entraînant une perte de temps et plus de 50% des accidents avec arrêt résultent de ce type d'incidents.

Formation et sensibilisation dans les domaines de la Santé et de la Sécurité

Plusieurs formations et actions de sensibilisation visant à renforcer la sécurité ont été réalisées en 2015, et de nombreuses autres initiatives sont programmées. Dans le cadre de la mise en œuvre du SGSI, un plan complet de formation à la sécurité a été développé et est actuellement mis en place.

En 2015, KLM a organisé trois événements sur le thème de la santé pour les managers, les managers en ressources humaines, des professionnels de la santé internes et externes à la compagnie, ainsi que des représentants du personnel (membres du Comité d'entreprise). Chaque événement a accueilli une centaine de salariés. Parmi les thèmes abordés, on note l'e-Santé, l'arrêt de la cigarette et la résilience.

En 2015, une équipe a été mise en place pour coordonner les initiatives portant sur l'emploi durable. Une équipe consacrée à la promotion de la santé a également réalisé un bilan des actions efficaces en la matière, donnant naissance à un plan visant à favoriser ce thème au sein des différentes directions de KLM. La plupart des managers et des responsables ont été inscrits au *e-learning* sur l'absentéisme. De plus, KLM a testé plusieurs opérations innovantes qui sont désormais expérimentées à petite échelle. « Hello Physio » propose de la physiothérapie en ligne, disponible quel que soit le lieu et le moment (initié par la direction des Opérations Aériennes). « Healthy Work » fournit aux salariés une vision sur leur vigueur et leur employabilité et des plans d'action personnels concrets. Un projet pilote, « Mirro », vient d'être mis en place par la direction Services en Vol pour fournir une auto-assistance en ligne gratuite pour de nombreux problèmes tels que le stress, le manque de sommeil et autres. Différents canaux au sein de KLM font la promotion de ce projet.

Optimiser les procédures de santé

En 2015, plusieurs initiatives ont été lancées pour identifier les blocages dans les procédures liées à l'absentéisme et à la réintégration sur le lieu de travail. Pour favoriser les améliorations et les ajustements, un dialogue entre le manager et le salarié sert de point de départ. Un chargé de dossier peut les accompagner tous les deux et impliquer des experts si nécessaire. Le rôle de ce chargé de dossier sera optimisé et professionnalisé.

Un certain nombre de rapports différents ont été remplacés par un suivi de santé mensuel à l'échelle de l'entreprise (au niveau stratégique). Un projet de suivi annuel est également en cours, il sera finalisé et mis en place en 2016.

Accords relatifs à l'amélioration de la qualité de vie au travail

Trois documents importants sur lesquels se fonde l'approche intégrée de KLM pour tous les sujets relatifs à la santé ont été signés en 2013. Ces documents présentent la nouvelle vision portant sur la santé, la politique d'amélioration continue et le plan d'action sur trois ans qui vise à mettre en œuvre des projets concrets. Ils ont été développés en étroite collaboration avec le Comité d'entreprise. Dans ce cadre, la politique de santé ainsi que les processus de discussion avec les comités d'entreprise (niveau central et décentralisé) sont devenus plus uniformes. Plusieurs thèmes, tels que l'organisation interne d'intervention d'urgence (BHV), les nuisances sonores et les risques psychosociaux liés au travail font partie des plans décentralisés et sont discutés avec les Comités d'entreprise locaux.

Tout comme ces dernières années, le Comité d'entreprise a été consulté en 2015 sur un certain nombre de sujets liés à la santé et la sécurité : la qualité de l'air dans les escaliers, l'organisation interne d'intervention d'urgence (BHV), l'exposition aux TCP et aux émissions diesel. Par ailleurs, le Comité d'entreprise a accepté les lignes directrices pour le remboursement des soins de santé par KLM.

4.1.4 Favoriser la diversité et lutter contre les discriminations

En tant que signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, Air France-KLM s'engage à respecter les principes fondamentaux de respect des Droits de l'Homme.

Dans sa Déclaration de responsabilité sociale et dans la charte sociale et éthique, le Groupe affirme son engagement à favoriser un climat de confiance et de respect mutuel, dans un environnement de travail où toute forme de discrimination et de harcèlement est proscrite.

Air France

Lutter contre toutes les formes de discrimination

En sa qualité de signataire de la charte de la diversité, Air France exprime sa volonté de mieux refléter, dans ses effectifs, la diversité de la population française et de lutter contre toute forme de discrimination.

Pour accompagner le réseau Ressources humaines et les managers dans la mise en œuvre de cette politique, Air France utilise divers outils et supports d'information : 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 septembre 2013, la compagnie a signé l'accord relatif au contrat de génération 2013-15 portant sur l'insertion durable des jeunes, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences. Cet accord qui s'applique à toutes les catégories de personnel, 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) et IMS-Entreprendre pour la Cité.

Favoriser l'égalité de traitement

L'engagement en faveur de l'égalité des chances s'applique pour tout processus de recrutement, de sélection interne collective 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 interne est certifié ISO 9001 et cette certification, qui permet de garantir la maîtrise et l'efficacité des processus, a été renouvelée fin 2014 ;
- toute personne susceptible d'utiliser des outils de sélection, de consulter des dossiers de candidats ou d'être informée de données confidentielles, est tenue de se soumettre aux obligations éthiques et morales de la Charte de déontologie du service Recrutement, sélection, redéploiement. 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 hommes et des femmes ;
- l'« Accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » 2015-17 poursuit les objectifs suivants :
 - assurer une continuité des dispositifs et outils déjà mis en œuvre sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
 - poursuivre et renforcer la lutte contre les stéréotypes auprès de l'ensemble des salariés, de la Direction de l'entreprise au plus proche du terrain, et faire ainsi évoluer la culture d'entreprise,

- intégrer concrètement l'égalité femmes/hommes dans l'ensemble des *process* Ressources Humaines afin de corriger les éventuels écarts discriminants le plus en amont possible (mobilité, formation, rémunération, évolution de carrière...). Il s'agit notamment de neutraliser les facteurs de nature à freiner l'évolution professionnelle des femmes, désamorcer les freins à la mixité, favoriser l'exercice du leadership au féminin ainsi que l'accès des femmes aux postes à responsabilité ;

- par la signature de la charte de la parentalité en 2008, Air France s'est engagée à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, créer un environnement favorable aux salariés-parents, en particulier pour la femme enceinte, et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des salariés-parents ;

- dans le cadre de sa politique contractuelle, l'entreprise s'est engagée à agir pour réduire les éventuels écarts salariaux entre les hommes et les femmes. Ainsi, depuis 2008, les accords salariaux annuels ont permis la mise en œuvre d'une mesure spécifique de compensation salariale dont les modalités ont été présentées aux organisations signataires. Cette mesure a été reconduite en 2015.

Afin de s'assurer du respect de l'égalité de traitement entre hommes et femmes, des indicateurs comparatifs hommes-femmes ont été introduits dans le suivi des politiques et des processus de gestion des ressources humaines (formation, carrières, sécurité au travail, rémunérations). Ces indicateurs sont suivis annuellement dans le cadre d'un diagnostic établi avec chaque direction de l'entreprise.

Deux actions pilotes ont été menées au cours de l'année 2015, suite à l'étude menée auprès des cadres sur la perception de la mixité femmes-hommes en entreprise (avec l'association IMS Entreprendre pour la Cité) :

- un parcours d'accompagnement pour les talents féminins, alternant des sessions de coaching collectif et de coaching individuel pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité au plus haut niveau de l'entreprise et du Groupe ;
- 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.

Ces actions seront reconduites en 2016.

La réalisation d'un vol composé d'un équipage 100% féminin à l'occasion de la Journée de la femme, le 8 mars, est désormais une tradition instaurée chez Air France depuis huit ans, même si des vols 100% féminins sont opérés à plusieurs reprises au cours de l'année. Ainsi, le 6 mars 2015, Air France a organisé un vol en B777 regroupant une pilote, deux co-pilotes, une chef de cabine principale, deux chefs de cabine et douze hôtesses à destination de Séoul.

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 des Mureaux en septembre 2015, organisée par l'AFFP (Association Française des Femmes Pilotes) ;

— la participation de la Direction Générale Industrielle à l'opération « Féminisons les métiers de l'Aéronautique », menée en partenariat avec Airemploi, qui a pour objectif de promouvoir l'accès des femmes aux métiers de l'Aéronautique et de susciter des vocations de collégiennes et lycéennes vers les métiers techniques de l'aéronautique réputés masculins (nominations de marraines, dont 10 pour Air France, visite de sites, etc.). 400 jeunes filles et leurs marraines se sont ainsi retrouvées le 16 juin 2015, lors du salon du Bourget, pour la remise de prix au concours d'affiches illustrant la place des femmes dans l'industrie aéronautique.

Politique handicap

En 2015, Air France a embauché 12 nouveaux collaborateurs en situation de handicap. Elle a également assuré le maintien dans l'emploi des salariés porteur d'un handicap, au travers de nombreuses actions d'accompagnement et d'aménagement de postes.

Par ailleurs, l'entreprise continue de recourir aux entreprises et établissements du secteur du travail protégé et adapté : pour l'année 2015 le chiffre d'affaires confié à ce secteur représente environ 16 millions d'euros (18,5 millions d'euros en 2014).

Depuis 1991, Air France s'est engagée dans une démarche volontariste d'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap, qui se matérialise par un accord d'entreprise triennal, agréé par la DIRECCTE (la Direction du Travail et de l'Emploi) qui en suit la mise en œuvre et en vérifie l'atteinte des objectifs.

Le neuvième accord triennal, portant sur les années 2015-17, a été signé avec les organisations syndicales en fin d'année 2014.

Le taux d'emploi des travailleurs handicapés d'Air France est de 5,22% en 2014, 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 2015. De multiples partenariats ont été reconduits afin de dynamiser l'action d'Air France dans le domaine du handicap.

KLM

Égalité hommes femmes et égalité des chances

La compagnie s'engage au respect de l'égalité entre les hommes et les femmes. Deux femmes ont par exemple été nommées au Conseil d'administration en 2015.

KLM s'engage également au respect des orientations sexuelles. Le réseau social *LGBT Over the Rainbow*, lancé en 2010, qui regroupe des salariés homosexuels, bisexuels et transsexuels, écoute et conseille les salariés, et s'assure qu'ils sont traités de façon équitable, quelle que soit leur orientation sexuelle. Le réseau se développe de façon régulière et compte environ 375 membres fin 2015 (contre 350 en 2014). En 2015, *KLM Over the Rainbow* a réalisé un film sur l'homosexualité qui permet aux

salariés KLM de raconter leur histoire personnelle. De plus, en partenariat avec l'université de Leiden, *KLM Over the Rainbow* a analysé les pratiques en matière de diversité et d'intégration chez KLM, en examinant si le travail, le traitement et le bien-être des personnes hétérosexuelles et homosexuelles présentaient des différences. La question a également été posée de savoir si d'autres caractéristiques personnelles comme le sexe, le handicap, l'âge et les origines ethniques avaient une influence dans ces domaines pour les salariés de KLM. Les résultats ont été présentés lors d'un forum ouvert en novembre 2015.

Au sein du groupe KLM, le pourcentage de femmes a atteint 42,7% en 2015 contre 42,6% en 2014. Malgré un nombre d'embauches externes très limité, cette hausse a également été enregistrée pour les cadres supérieurs et les dirigeants, parmi lesquels le pourcentage de femmes est passé de 20,5% à 21,2%.

Le Conseil de la diversité, mis en place en 2013, s'est réuni à six reprises en 2015. Les thèmes principaux ont été la promotion de la diversité dans l'entreprise et la sensibilisation. Des objectifs concrets ont été fixés, comme par exemple accroître le pourcentage de femmes dans des fonctions de niveaux MSG3 à six. Le thème de la diversité est désormais présent dans les plans des directions sur le développement managérial.

En 2015, un manager de la diversité a été nommé. Elle a lancé un « Voyage de la Diversité », visant à sensibiliser et à fixer le programme pour les années à venir. Une attention particulière est portée à la diversité au sein des équipes, à la gestion des compétences, ainsi qu'au respect de l'intégration et de la diversité par la culture d'entreprise. Plusieurs événements ont été organisés à l'intention des salariés de KLM. La diversité sera intégrée dans le programme de mutation culturelle que va connaître KLM dans les prochaines années.

Insertion professionnelle et personnes handicapées

Avec la loi de participation publique (*Participatiewet*) effective depuis janvier 2015, le gouvernement néerlandais a adopté une loi qui vise à augmenter l'insertion et la contribution économique des personnes en situation de handicap sur le marché du travail aux Pays-Bas. Le gouvernement et les entreprises se sont fixé l'objectif de créer 120 000 emplois supplémentaires pour les personnes en situation de handicap en 2026. À cette date, les entreprises néerlandaises devraient prendre en charge 100 000 de ces emplois.

Dans le cadre de la législation néerlandaise et dans un contexte économique difficile, KLM s'est engagée à poursuivre activement l'insertion professionnelle des personnes handicapées et à optimiser leur contribution dans l'économie. En 2015, KLM a rejoint l'initiative du secteur aérien de la région de Schiphol, *Luchtvaart Inclusief*, qui vise à créer davantage d'emplois pour les personnes en situation de handicap. Cette coopération, coordonnée par l'école des métiers du secteur aérien de Schiphol est une réponse concrète à la loi néerlandaise de participation publique. Par ailleurs, en 2015, KLM a commencé à proposer des stages dans la direction chargée du traitement des bagages à trois jeunes ayant un niveau d'éducation faible. Ces stages permettent à KLM d'acquérir de l'expérience avec ce groupe cible actif dans l'entreprise. Hormis les opportunités au sein de KLM,

la compagnie explore aussi d'autres possibilités en collaboration avec ses fournisseurs afin de favoriser l'accès à l'emploi des personnes en situation d'incapacité.

Il s'agit là d'un objectif commun à KLM et à ses salariés. En se conformant aux directives gouvernementales, les médecins du travail évaluent la contribution que le salarié est en mesure d'apporter. En coopération avec des spécialistes, ils conseillent l'encadrement et les salariés sur l'adaptation des heures de travail, des tâches et du poste de travail afin d'optimiser le potentiel du salarié handicapé.

KLM continue d'offrir une garantie d'emploi aux salariés présentant un taux d'incapacité de moins de 35% (soit un pourcentage d'aptitude supérieur à 65%), ce qui se traduit soit par le maintien de 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 leur handicap empêche de travailler et qui se trouvent dans les sept années précédant l'âge légal de la retraite.

Le retour dans l'entreprise est facilité pour les salariés KLM touchés par une situation de handicap. En effet, lorsque la reprise de leurs anciennes fonctions n'est plus possible, ces salariés se voient 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 2015, le Comité a ainsi étudié 533 cas, dont un référent était chargé d'apporter des conseils au responsable pour l'aider à pourvoir un nouveau poste ou à réintégrer un salarié dans son poste précédent. L'UWV (l'organisme néerlandais qui définit les taux d'incapacité) reconnaît et soutient les efforts accomplis par KLM en la matière.

Chez KLM, le nombre de salariés handicapés s'élève à 732 en 2015, contre 750 en 2014.

4.2 INDICATEURS SOCIAUX DU GROUPE

4.2.1 Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM

Effectif par tête au 31/12⁽¹⁾

Groupe Air France-KLM

(contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)

| | 2013 | 2014 | 2015 | Variation |
|---|----------------|---------------|---------------|--------------|
| Périmètre du reporting NRE social | 96% | 96% | 95% | -1,0% |
| Effectifs totaux | 100 569 | 99 277 | 96 282 | -3,0% |
| Personnel au sol | 66 512 | 65 545 | 63 110 | -3,7% |
| Personnel navigant commercial | 25 548 | 25 282 | 24 947 | -1,3% |
| Personnel navigant technique | 8 509 | 8 450 | 8 225 | -2,7% |
| Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI) | 96 368 | 94 592 | 92 044 | -2,7% |
| Embauches en contrat à durée indéterminée au 31/12 ⁽²⁾ | 1 253 | 1 648 | 1 333 | -19,1% |
| Embauches en contrat à durée déterminée au 31/12 ⁽²⁾ | 4 249 | 5 643 | 5 896 | 4,5% |
| Nombre de départs total au 31/12 ⁽³⁾ | 9 975 | 10 577 | 11 638 | 10,0% |
| dont licenciements (y compris économiques) | 492 | 455 | 445 | -2,2% |
| Part des femmes au 31/12 ⁽⁴⁾ | 42,9% | 43,2% | 43,3% | 0,1% |
| Pourcentage de l'effectif à temps partiel au 31/12 ⁽⁴⁾ | 27,4% | 27,7% | 27,8% | 0,4% |
| Effectifs par âge au 31/12 | | | | |
| ≤ 29 ans | 7 878 | 7 058 | 6 432 | -8,9% |
| entre 30 et 39 ans inclus | 28 081 | 24 938 | 22 317 | -10,5% |
| entre 40 et 49 ans inclus | 37 259 | 36 823 | 36 288 | -1,5% |
| de 50 ans et plus | 27 351 | 30 458 | 31 245 | 2,6% |
| Effectifs par zone géographique au 31/12 | | | | |
| Europe (hors France et Pays-Bas) | 4 483 | 3 733 | 3 807 | 2,0% |
| Amérique du Nord et Amérique du Sud | 2 029 | 2 021 | 1 871 | -7,4% |
| Caraïbes/Océan indien (y compris DOM) ⁽⁵⁾ | 1 042 | 1 034 | 971 | -6,1% |
| Asie/Pacifique | 1 728 | 1 702 | 1 588 | -6,7% |
| Afrique/Moyen-Orient | 1 531 | 1 466 | 1 342 | -8,5% |
| Pays-Bas | 30 496 | 30 477 | 30 101 | -1,2% |
| France Métropole | 59 260 | 58 844 | 56 602 | -3,8% |

(a) Groupe Air France : Air France et filiales d'Air France.

Filiales d'Air France : Aero Maintenance Group, Airlinair, Blue Link, Brit Air, CRMA, Régional, Sodexi, Transavia France et dans le groupe Servair : ACNA, OAT, PAC SA, Servair SA, Passerelle.

(b) Groupe KLM : KLM et filiales de KLM.

Filiales KLM : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM Cityhopper (UK and BV), Transavia, KLM Catering Services Schiphol BV, KLM UK Engineering Limited et Martinair.

(1) (2) (3) (4) (5) : Voir note méthodologique.

| Groupe Air France ^(a) | | | | Groupe KLM ^(b) | | | |
|----------------------------------|--------|-----------------|--------|---------------------------|--------|----------|--------|
| Groupe Air France | | dont Air France | | Groupe KLM | | dont KLM | |
| 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| 94% | 93% | 100% | 100% | 98% | 98% | 100% | 100% |
| 64 615 | 61 949 | 52 541 | 49 901 | 34 662 | 34 333 | 28 805 | 28 384 |
| 44 721 | 42 569 | 34 786 | 32 763 | 20 824 | 20 541 | 16 934 | 16 509 |
| 15 081 | 14 736 | 13 991 | 13 583 | 10 201 | 10 211 | 9 055 | 9 050 |
| 4 813 | 4 644 | 3 764 | 3 555 | 3 637 | 3 581 | 2 816 | 2 825 |
| 61 680 | 59 287 | 50 881 | 48 426 | 32 912 | 32 757 | 28 155 | 27 665 |
| 884 | 838 | 388 | 390 | 764 | 495 | 694 | 321 |
| 4 418 | 4 661 | 1 585 | 2 040 | 1 225 | 1 235 | 190 | 335 |
| 8 753 | 9 492 | 5 247 | 6 363 | 1 824 | 2 146 | 798 | 1 094 |
| 343 | 315 | 112 | 110 | 112 | 130 | 78 | 87 |
| 43,5% | 43,5% | 45,2% | 45,5% | 42,6% | 42,7% | 43,4% | 43,6% |
| 21,5% | 20,8% | 24,5% | 23,6% | 39,1% | 40,3% | 40,3% | 42,0% |
| 4 423 | 3 859 | 3 113 | 2 612 | 2 635 | 2 573 | 1 556 | 1 463 |
| 16 900 | 14 800 | 13 944 | 12 001 | 8 038 | 7 517 | 6 422 | 5 901 |
| 24 519 | 24 521 | 20 144 | 20 131 | 12 304 | 11 767 | 10 514 | 10 024 |
| 18 773 | 18 769 | 15 340 | 15 157 | 11 685 | 12 476 | 10 313 | 10 996 |
| 1 505 | 1 383 | 1 504 | 1 382 | 2 228 | 2 424 | 930 | 940 |
| 1 557 | 1 436 | 1 294 | 1 204 | 464 | 435 | 463 | 435 |
| 979 | 917 | 774 | 719 | 55 | 54 | 55 | 54 |
| 752 | 720 | 748 | 716 | 950 | 868 | 950 | 868 |
| 985 | 902 | 958 | 881 | 481 | 440 | 481 | 440 |
| 43 | 43 | 43 | 43 | 30 434 | 30 058 | 25 876 | 25 593 |
| 58 794 | 56 548 | 47 220 | 44 956 | 50 | 54 | 50 | 54 |

4.2.2 Autres données sociales du groupe Air France (selon la législation locale)

Air France (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile) ^(a)

| | 2014 | 2015 | Variation |
|---|-----------|--------------|-----------|
| Absentéisme ⁽¹⁾ | | | |
| Pour maladie | 3,81% | 3,91% | 3% |
| Pour accident de travail | 0,69% | 0,72% | 4% |
| Maternité | 0,88% | 0,75% | -15% |
| Hygiène et sécurité | | | |
| Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾ | 2 283 | 2 256 | -1% |
| Nombre de décès dus à un accident du travail | 0 | 1 | |
| Taux de fréquence AT ⁽³⁾ | 31,04 | 30,93 | 0% |
| Taux de gravité AT ⁽³⁾ | 0,87 | 0,96 | 10% |
| Formation | | | |
| Nombre d'heures de formation par salarié ⁽⁴⁾ | 28 | 29 | 2% |
| Handicapés ⁽⁵⁾ | | | |
| Nombre de salariés handicapés | 1 699 | 1 560 | -8% |
| Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année | 23 | 12 | -48% |
| Chiffre d'affaires généré avec le secteur adapté (en M€) ⁽⁶⁾ | 18 | 16 | -11% |
| Accords collectifs signés dans l'année | 36 | 22 | |

(a) Les données italiques ne concernent qu'Air France Métropole et DOM.

(1) (2) (3) (4) (5) (6) : voir note méthodologique.

Filiales Air France

| | 2014 | 2015 | Variation |
|--|------------|--------------|-----------|
| Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales du groupe Air France | 75% | 71% | -5% |
| Hygiène et sécurité | | | |
| Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾ | 959 | 1 031 | 8% |
| Formation | | | |
| Nombre d'heures de formation par salarié ⁽⁴⁾ | 18 | 22 | 23% |
| Handicapés ⁽⁵⁾ | | | |
| Nombre de salariés handicapés | 622 | 605 | -3% |
| Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année | 16 | 10 | -38% |
| Accords collectifs signés dans l'année | 52 | 40 | |

(2) (4) (5) : voir note méthodologique.

4.2.3 Autres données sociales pour KLM (selon la législation locale)

KLM (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile)^(a)

| | 2014 | 2015 | Variation |
|---|----------|--------------|-----------|
| Absentéisme⁽¹⁾ | | | |
| Pour maladie | 5,64% | 5,97% | 6% |
| Pour accident de travail | 0,13% | 0,11% | -15% |
| Maternité | 0,49% | 0,53% | 8% |
| Hygiène et sécurité | | | |
| Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾ | 199 | 232 | 17% |
| Nombre de décès dus à un accident du travail | 0 | 0 | 0% |
| Taux de fréquence AT ⁽³⁾ | 4,25 | 5,12 | 20% |
| Taux de gravité AT ⁽³⁾ | 0,22 | 0,18 | -18% |
| Formation | | | |
| Nombre d'heures de formation par salarié ⁽⁴⁾ | ND | 31 | ND |
| Handicapés⁽⁵⁾ | | | |
| Nombre de salariés handicapés | 750 | 732 | -2% |
| Accords collectifs signés dans l'année | 0 | 3 | |

(a) KLM : Les données concernent KLM hors personnel à l'international.

(1) (2) (3) (4) (5) : voir note méthodologique.

ND : Non Disponible.

Filiales KLM

| | 2014 | 2015 | Variation |
|---|------------|-------------|-----------|
| Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales KLM | 94% | 94% | 0% |
| Hygiène et sécurité | | | |
| Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾ | 159 | 86 | -46% |
| Nombre de décès dus à un accident du travail | 0 | 0 | 0% |
| Taux de fréquence AT ⁽³⁾ | 15,25 | 8,62 | -43% |
| Taux de gravité AT ⁽³⁾ | 0,10 | 0,29 | 190% |
| Formation | | | |
| Nombre d'heures de formation par salarié ⁽⁴⁾ | ND | 38 | ND |
| Handicapés⁽⁵⁾ | | | |
| Nombre de salariés handicapés | 92 | 89 | -3% |
| Accords collectifs signés dans l'année | 7 | 6 | |

(2) (3) (4) (5) : voir note méthodologique.

ND : Non Disponible.

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 dès cette année sur les exigences de l'article 225 du décret d'application de la loi Grenelle II. Cette mise à jour des informations sociales a été soumise au Commissaire aux comptes, KPMG Audit, pour revue avant le début de la campagne de reporting NRE social 2011.

Depuis l'exercice 2007-08, le groupe a choisi de 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 présentes, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

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 95% 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, acquises depuis au moins une année complète et disposant d'un effectif supérieur ou égal à 250 personnes.

Trois entités dépassant les seuils ci-dessus, NAS Airport limited, Servair Abidjan et Bluelink International CZ, sont exclues du périmètre, en raison des difficultés actuelles à les intégrer au processus de reporting. Des mesures vont être prises afin d'élargir

progressivement le périmètre de reporting à ces trois filiales dans les prochains exercices. Les effectifs considérés pour Air France et KLM et leurs filiales comprennent l'ensemble de leurs personnels, incluant les salariés employés à l'international :

- les filiales d'Air France consolidées pour l'exercice 2015 sont : Aero Maintenance Group, Airlinair, Bluelink, Brit Air, CRMA, Regional, groupe Servair (ACNA, Orly Air Traiteur, PAC SA, Servair SA et Passerelle), Sodexi et Transavia France, représentant 71% des effectifs des filiales du groupe Air France ;
- les filiales de KLM consolidées pour l'exercice 2015 sont : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM UK Engineering Limited, KLM Cityhopper (UK et BV), Transavia, KLM Catering Services Schiphol BV et Martinair, représentant 94% des effectifs des filiales du groupe KLM.

Le périmètre de reporting d'Air France et KLM demeure inchangé entre 2014 et 2015.

L'effectif de référence pour le calcul du taux de couverture du reporting NRE social est l'effectif moyen en équivalent temps plein en 2015, 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 en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs dans Osyris.

Des tests de cohérence ont également été mis en place dans l'outil. Les données sont vérifiées et validées localement, au niveau de chaque filiale par un valideur local qui est 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.

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, pages 114-115).

Effectif

Note 1 : il s'agit des effectifs du Groupe (exprimés en « tête »), en contrat à durée indéterminée (CDI) et à durée déterminée (CDD), inscrits et payés au 31 décembre de l'année de référence.

Embauches en contrat à durée indéterminée

Note 2 : l'indicateur concerne les embauches en contrat à durée indéterminée (CDI).

Pour Air France, le calcul du nombre d'embauches en CDI intègre les embauches en contrat à durée déterminée (CDD) dont le contrat a été modifié en CDI au cours de l'année.

Pour KLM, le calcul est effectué uniquement sur la base des personnes embauchées directement en CDI.

Départs

Note 3 : les causes de départs sont détaillées dans les annexes du rapport développement durable d'Air France-KLM 2015.

Seuls les licenciements d'employés en CDI sont pris en compte dans le nombre de licenciements (y compris économiques).

Part des femmes – Organisation du temps de travail

Note 4 : ces indicateurs permettant d'évaluer la proportion des femmes par rapport à la main-d'œuvre et la part des employées à temps partiel intègrent tant les employés en CDI qu'en CDD au 31 décembre de l'année considérée.

Effectifs par zone géographique au 31/12

Note 5 : en 2015, les effectifs du groupe d'Air France de la zone France Outre-Mer (Dom), soit 659 effectifs physiques, sont comptabilisés dans la zone géographique Caraïbes et Océan indien.

Tableaux « Autres données sociales »

Les indicateurs publiés dans les tableaux « autres données sociales » ont des qualifications et des obligations d'enregistrement légales différentes entre la France et les Pays-Bas, ce qui les rend non comparables et a conduit à les présenter séparément pour Air France et KLM. Les filiales concernées dans ces tables sont énumérées dans le paragraphe Périmètre ci-dessus.

Cette justification n'est pas applicable à l'indicateur « Nombre d'heures de formation par salarié » qui n'était pas reporté par le groupe KLM les exercices précédents et présente pour ce premier

exercice de reporting une limitation de périmètre précisée en Note 4, page 120. L'indicateur sera publié consolidé lorsque le périmètre de reporting de l'indicateur sera exhaustif au niveau groupe Air France-KLM.

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 (moins de 20% 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 (365*ETP jours 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 navigant, sur la base des heures « d'engagement ».

Le nombre de jours d'arrêts considéré pour l'exercice correspond uniquement aux accidents ayant eu lieu pendant l'exercice. Les mi-temps thérapeutiques sont comptabilisées comme des jours d'arrêt.

Les taux de fréquence et de gravité des accidents de travail des filiales d'Air France (environ 13% de l'effectif groupe Air France-KLM) ne sont pas publiés en raison de l'absence de procédure de *reporting* centralisée. Des mesures vont être prises afin d'élargir progressivement le périmètre de *reporting* de ces indicateurs dans les prochains exercices.

— KLM et filiales KLM

Note 3 : les taux de fréquence et les taux de gravité sont calculés pour l'ensemble du personnel sur la base d'heures travaillées théoriques.

Les jours perdus pour accident de travail sont suivis sur une base déclarative par les entités de KLM aux Pays-Bas.

Formation

Note 4 : l'indicateur « Nombre d'heures de formation par salarié » est calculé sur la base de l'ensemble des sessions de formation, divisé par l'effectif moyen mensuel par tête.

— KLM et filiales KLM

Note 4 : Les heures de formations externes dispensées aux employés de bureau du groupe KLM ainsi que les heures de formation dispensées aux salariés des filiales Transavia et Martinair aux Pays Bas (moins de 10% de l'effectif groupe Air France-KLM) ne sont pas comptabilisées dans l'indicateur « Heure de formation » en raison de l'absence de dispositif de collecte de l'information mis en place. Des mesures vont être prises afin d'élargir progressivement le périmètre de *reporting* de l'indicateur dans les prochains exercices.

Nombre de salariés handicapés

— Air France et filiales Air France

Note 5 : pour Air France, les salariés déclarés handicapés sont ceux qui, basés en France métropolitaine et dans les DOM, sont

présents à l'effectif au 31/12/2015 et pour lesquels une notification valide, conforme à la réglementation française (article L. 5212-2 du Code du travail), est disponible. À noter que les données des salariés à l'international sont reportées selon la législation locale.

Le nombre de salariés handicapés recrutés correspond au nombre de contrats de travail CDI et CDD signés au cours de l'année; un salarié embauché en CDD puis en CDI au cours de l'année sera comptabilisé deux fois.

À noter que le taux d'emploi des salariés handicapés pour 2015 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 31/12/2015 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 utile (c'est-à-dire lié au coût de la main-d'œuvre) exprimé en M€ généré avec les entreprises du secteur adapté. Il s'agit d'une estimation à date avant retour final des déclarations dans le cadre de la DOETH (Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés).

4.4 INFORMATIONS SOCIÉTALES

4.4.1 Dialogue avec les parties prenantes

L'écoute et le dialogue sont des composantes majeures de la stratégie développement durable d'Air France-KLM. Le Groupe définit les enjeux qu'il considère comme prioritaires pour son activité et ceux que les parties prenantes jugent comme les plus pertinents. Le Groupe accorde ainsi une grande attention aux attentes de ses clients, de ses salariés, de ses fournisseurs, des riverains, des associations, des collectivités locales et des acteurs de la société civile comme les ONG.

Ce dialogue permanent permet également de mieux cerner les évolutions sociétales, les enjeux et les dilemmes, et de faire émerger de nouveaux sujets. Ces échanges permettent aussi d'améliorer le *reporting* du Groupe. En 2015, des informations plus complètes ont été fournies sur la matérialité des enjeux RSE, sur les mesures d'atténuation des impacts liés au changement climatique, sur la gestion des déchets et l'économie circulaire, ou encore sur les formations suivies par les salariés basés dans les délégations internationales.

Pour les enjeux de développement durable, plusieurs dispositifs permettent d'évaluer la perception des parties prenantes :

- baromètres internes et rencontres pour recueillir les propositions des collaborateurs ;
- enquêtes de perception et de satisfaction auprès des clients ;
- tests de matérialité auprès de personnalités représentatives ;
- 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 avec quelques-unes de nos parties prenantes :

Salariés

- enquête de perception du développement durable : participation de 13 231 salariés d'Air France en 2015. 55% estiment que le développement durable fait partie de la stratégie d'Air France, 47% se sentent personnellement impliqués et 94% souhaitent que la compagnie s'y implique davantage. Les actions considérées comme prioritaires pour chacune des grandes thématiques sont : diminuer et recycler les déchets, proposer des produits et services innovants et responsables, garantir la sécurité et la santé au travail, soutenir des projets humanitaires et environnementaux, protéger et promouvoir les droits de l'Homme ;
- enquête sur les habitudes de déplacement domicile-travail organisée par l'association inter-entreprise R'Pro'mobilité, dont Air France est membre, créée pour améliorer les déplacements des salariés de la plateforme aéroportuaire de Paris-Charles-de-Gaulle : participation de 4 400 salariés des sept entreprises membres de l'association. 84% privilégient la voiture comme moyen de transport principal et 9% les transports en commun. Le temps quotidien moyen relevé pour les salariés de la plateforme, en trajet aller-retour, est de 106 minutes entre leur domicile et leur lieu de travail, tout type de transport confondu. 73% des salariés sont satisfaits de leur solution de transport actuelle ;
- sur la plateforme *Yammer* d'Air France-KLM, un groupe « CSR at KLM » a été créé pour faciliter la communication et l'interaction entre les salariés. En 2015, 220 membres avaient rejoint ce groupe.

Clients

- enquête de perception du développement durable auprès des clients « Flying Blue » : cette enquête permet de mieux comprendre les attentes de clients et d'identifier les sujets qu'ils jugent prioritaires. Principaux sujets identifiés en 2013 : les investissements dans une flotte moderne, la réduction des consommations d'eau et d'énergie et des déchets, le soutien

à la recherche aéronautique et sur les énergies renouvelables. Une nouvelle enquête sera effectuée en 2016. Par ailleurs, deux réunions de groupe et une enquête auprès de plus de 6 400 clients ont été réalisées en 2015, d'une part pour vérifier le niveau de connaissance et l'acceptabilité des actions en faveur du développement durable dans le transport aérien et d'autre part, pour mesurer l'intérêt des passagers aériens vis-à-vis des biocarburants ;

- « KLM Takes Care » en ligne : le site Internet « KLM Takes Care » propose des articles et des vidéos, et permet aux clients de donner leur avis sur des thèmes liés au développement durable ;
- des clients et des fournisseurs de KLM ont participé au séminaire sur le Développement Durable « Dutch Heroes in sustainability and innovation » lors du tournoi de golf *KLM Open* ;
- réseaux sociaux : 20,4 millions d'amis sur Facebook et 3,22 millions de *followers* sur Twitter. Air France et KLM communiquent plus largement sur les réseaux sociaux. Par exemple en 2015, les vidéos qui accompagnent le projet « Lab'line » ont été postées sur Twitter.

Associations et ONG

- WWF Pays-Bas : WWF Pays-Bas a participé à la réflexion sur les choix et les objectifs de KLM dans le cadre de l'élaboration de la politique de développement durable de la compagnie pour 2020, notamment sur les biocarburants et la restauration responsable ;
- associations se consacrant au développement durable : en tant que membre d'associations telles que l'IMS-Entreprendre pour la Cité, Entreprises pour l'Environnement (EpE), L'Orée, le Comité 21 ou Global Compact France, Air France entretient un dialogue permanent avec des experts et d'autres entreprises françaises ;
- UNICEF Pays-Bas : partenariat avec KLM pour soutenir, en termes de connaissances et d'expertise, la question des droits des enfants pour le secteur aérien et sensibiliser sur ce sujet.

4.4.2 Loyauté des pratiques

Dans sa Déclaration de responsabilité sociale d'entreprise, Air France-KLM s'engage à développer des relations loyales avec l'ensemble de ses parties prenantes. En tant que signataires du Pacte Mondial des Nations unies, Air France et KLM s'engagent à respecter et à appliquer dans leur sphère d'influence les principes universels relatifs aux droits de l'homme et à la lutte contre la corruption. Air France et KLM renouvellent chaque année leur engagement auprès du Pacte Mondial et ont obtenu le statut *Advanced level*.

S'engager pour le respect des droits de l'Homme

Dans sa charte sociale et éthique, le Groupe s'engage à respecter les droits de l'Homme et à s'opposer à toute forme de travail des enfants et de travail forcé. Chaque salarié a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité, et garantissent le dialogue social. La Charte s'applique à tous les salariés d'Air France et de KLM, et de leurs filiales européennes.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe a identifié les facteurs de risques en lien avec les droits de l'Homme. Les actions mises en œuvre s'inscrivent dans plusieurs domaines : santé et sécurité au travail, égalité des chances, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, dispositifs de protection des données personnelles des clients et des salariés.

Dans sa relation avec les fournisseurs, le Groupe s'engage à veiller avec vigilance à ce que les principes et droits sociaux fondamentaux soient effectivement respectés partout dans le monde. Les fournisseurs sont invités à signer une charte de développement durable, qui s'appuie sur les principes du Pacte Mondial des Nations Unies.

De plus, une attention particulière est portée sur les droits des enfants. Depuis 2013, KLM travaille avec l'UNICEF Pays-Bas sur les Principes régissant les entreprises dans le domaine des droits de l'enfant (CRBP) et sur leur impact dans l'entreprise.

Affirmer nos règles de conduite des affaires

Air France-KLM veille au respect des principes éthiques dans la conduite des affaires et dispose pour cela de plusieurs documents. Certains s'appliquent à l'ensemble des salariés, d'autres sont spécifiques : les fonctions achats du Groupe et recrutement d'Air France, par exemple, appliquent chacune un Code de déontologie signé par les collaborateurs.

Le Conseil d'administration a adopté un Code de déontologie boursière et un Code d'éthique financier. Le premier impose aux mandataires sociaux, aux dirigeants et à certains salariés occupant des fonctions sensibles, des règles relatives aux opérations sur les titres de la société ; le second détermine les règles liées aux informations financières auxquelles ils doivent se conformer.

KLM dispose d'un Code de conduite des affaires qui affirme les grands principes en matière d'intégrité financière, de confidentialité et de respect des engagements en faveur du développement durable.

Le Groupe a développé un programme de prévention de la corruption pour sensibiliser les collaborateurs au respect des lois et règlements internationaux en vigueur en matière d'éthique et de conformité dans les relations d'affaires. Le « Manuel Air France et KLM de prévention des pratiques de corruption », diffusé fin 2013, est accessible, en français et en anglais, à tous les salariés des deux compagnies. Il est en cours de déploiement dans les filiales du groupe Air France. Le manuel a été complété, fin 2014, par un module *e-learning* pour la prévention de la corruption, permettant à chacun de conduire ses relations professionnelles en toute intégrité. Ce module est constitué d'une phase de formation pour comprendre les définitions et les principes, puis de plusieurs cas pratiques permettant de reconnaître les situations à risque. Enfin un test permet de vérifier les connaissances acquises. Plus de 13 300 salariés d'Air France et de KLM ont été invités à suivre ce module de formation en 2015.

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.

Une formation en ligne sur l'application des règles de la concurrence a été rendue obligatoire pour l'ensemble des cadres d'Air France et de KLM dont les fonctions le nécessitent. Après avoir suivi cette formation et passé un test d'évaluation, les salariés signent une déclaration individuelle par laquelle ils s'engagent à respecter les règles s'appliquant à leurs fonctions.

4.4.3 Mesures en faveur de la sécurité et de la santé des consommateurs

Sécurité Des Vols et gestion des risques

Pour Air France-KLM, la Sécurité Des Vols est la priorité absolue. Au cœur de la confiance que lui portent ses clients et ses salariés, la sécurité est un impératif qui conditionne son activité et la pérennité du transport aérien.

Toutes les activités du Groupe font l'objet de nombreux contrôles et certifications, et satisfont à des normes extrêmement strictes et aux standards les plus élevés du secteur, au niveau européen avec l'Agence européenne de la sécurité aérienne, et mondial, avec l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) dont l'audit de sécurité IOSA est une référence du secteur. À l'issue des audits IOSA de septembre 2014 et janvier 2015, la certification d'Air France et de KLM a été reconduite pour deux ans.

Pour atteindre le plus haut niveau possible en matière de Sécurité Des Vols, chaque compagnie actualise et renforce son Système de Gestion de la Sécurité (SGS) qui définit concrètement les modalités de mise en œuvre de la gestion des risques aériens. Le SGS, totalement intégré à l'organisation, aux processus et à la culture de l'entreprise, repose sur l'engagement au plus haut niveau de la direction et sur la formation et la sensibilisation de l'ensemble des personnels.

Le Système de Management Intégré d'Air France (SMI) couvre les domaines suivants : Sécurité Des Vols, santé et sécurité au travail, qualité client, Performance Opérationnelle, environnement, sécurité alimentaire et sûreté. Il permet d'analyser et de maîtriser les risques dans le cadre d'une approche coordonnée. Le SMI vise à assurer un fonctionnement sûr, une cohérence transverse, un pilotage global orienté vers l'amélioration continue de tous les processus s'agissant de ces domaines.

Le Système de Gestion de la Sécurité Intégré (SGSI) de KLM regroupe la sécurité au travail, la sécurité des opérations, l'environnement et la sûreté. Dans tous ces domaines, il fournit un cadre pour la réduction continue des risques à un niveau acceptable. Il a été validé par l'autorité de l'aviation civile néerlandaise en 2014.

Plus généralement, la Sécurité Des Vols s'intègre dans la question de la gestion des risques (voir chapitre 3 – Risques et gestion des risques, page 76).

Mesures en faveur de la santé des consommateurs

Le Groupe doit garantir à ses clients et à ses personnels navigants des prestations de restauration saines. La fabrication et la fourniture des denrées sont soumises à la réglementation européenne qui impose de nombreuses exigences : audit des traiteurs, contrôles microbiologiques et de température, formation du personnel aux bonnes pratiques d'hygiène... Les deux compagnies ont mis en place une démarche qualité pour répondre à ces exigences.

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 maintenant intégré à la démarche SMI (Système de Management Intégré) de l'entreprise. C'est dans ce cadre que la certification ISO 22000 a été reconduite en 2014 pour une durée de trois ans, à la suite d'un audit de certification unique SMI. En 2016, le processus « prestations alimentaires servies dans les salons au départ de Paris » sera intégré au champ de certification à la norme ISO 22000.

Pour maîtriser la qualité sanitaire des prestations, Air France réalise une centaine d'audits hygiène et environ 15 000 auto-contrôles microbiologiques par an pour 45 millions de repas servis à bord. Pour ce qui concerne la qualité sanitaire de l'eau embarquée, 400 à 500 analyses par an sont réalisées pour un volume total de 19 000 tonnes au départ de Paris.

Tous les membres d'équipage d'Air France et de KLM sont qualifiés en secourisme et chaque avion est équipé d'une trousse médicale et d'un défibrillateur automatique. Pour prévenir le risque de thrombose, une vidéo à bord des vols long-courriers propose des exercices aux passagers. Les avions A380 d'Air France comportent un espace médical équipé.

Divers services de santé sont également proposés par le Groupe, tels que le service KLM Health Service destiné aux voyageurs en trois étapes : pendant le voyage, sur place et au retour. Air France propose une rubrique d'information santé et bien-être sur son site commercial et un centre de vaccination à Paris, certifié ISO 9001.

En coopération avec la Fondation Valk, 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 grande qualité, ce qui génère un environnement économique attractif.

Avec 90% des effectifs du groupe localisés en France et aux Pays-Bas, Air France et KLM sont générateurs d'emplois sur les territoires de leurs bases principales. Le groupe KLM, troisième employeur du secteur privé aux Pays-Bas, pourvoit 30 058 emplois sur les 65 000 emplois directs de la région de Schiphol.

Avec plus de 39 200 salariés en Île-de-France, Air France est l'un des premiers employeurs privés de la région. La compagnie a affirmé sa volonté d'ancrage territorial en Île-de-France avec la mise en service en septembre 2015 d'Hélios, une infrastructure dédiée à la maintenance des aérostructures, implanté sur la plateforme de Paris-CDG.

Par le volume de leurs achats, les deux compagnies contribuent au développement régional et national : 74% des achats d'Air France en France (hors carburant) sont réalisés en Île-de-France et représentent au total en France un montant de 2 milliards d'euros.

Les activités du Groupe génèrent également autour de leurs hubs de nombreux emplois indirects et induits : assistance et restauration en escale, nettoyage, sous-traitance nécessaire à l'exploitation d'un avion. En Île-de-France, le secteur aéroportuaire représente 115 000 emplois directs, soit 2% de l'emploi régional. Avec les emplois indirects et induits, le secteur génère plus de 270 000 emplois liés à l'aérien. La proximité de l'aéroport engendre le développement d'autres activités : activités hôtelières et de congrès, *show-rooms* d'entreprises, fonctions commerciales et marketing, activités innovantes, services aux entreprises, restauration ou encore commerce de détail.

Le Groupe favorise l'innovation en soutenant des PME et des *start-up*. Air France est signataire du pacte PME et participe au baromètre annuel. Les évaluations rendues par les PME confirment la qualité des relations entre Air France et ses fournisseurs, tout en permettant à la compagnie d'identifier les axes d'amélioration.

Air France est partenaire de Paris&Co et membre d'incubateurs de *start-up* (Welcome City Lab, Starburst). Dans le cadre du projet *Lab'line for the Future*, sept *start-up* françaises ont été sélectionnées pour faire tester leurs produits sur la ligne Toulouse-Orly et bénéficient d'un programme innovant de *crowdfunding de miles* : les membres Flying Blue peuvent faire don de leurs miles à ces *start-up* pour les aider dans leurs projets de développement.

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*.

Air France contribue à la promotion de la destination France dans ses campagnes de publicité et son magazine diffusé à bord, soutient Atout France, soutient la candidature française à l'exposition universelle de 2025 et a noué en 2015 un partenariat avec le ministère de la Culture pour la mise en valeur du patrimoine artistique et culturel de la France.

Un dialogue permanent avec les populations riveraines des aéroports

Air France et KLM animent un dialogue proactif et transparent avec l'ensemble des parties prenantes des territoires. Ces échanges réguliers sont les clés d'une coopération réussie sur des sujets tels que le bruit ou la qualité de vie.

Air France est membre permanent de toutes les Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE) et Commissions Consultatives de l'Aide aux Riverains (CCAR) en France. KLM et toutes les parties prenantes, aéroport de Schiphol, ministères hollandais et riverains, se réunissent dans le cadre de l'*Alders Table*. Ce dialogue favorise une meilleure compréhension des facteurs influençant l'environnement sonore autour de Schiphol pour trouver un équilibre satisfaisant entre l'augmentation du nombre de mouvements et la réduction du bruit. Depuis plusieurs années, KLM s'est engagée dans une démarche de dialogue et de coopération avec les riverains du territoire de Schiphol, notamment dans le cadre du CROS (*Schiphol Regional Review Board*). Le Comité consultatif régional de Schiphol a été mis en place en 2003 pour dialoguer sur le développement de l'aéroport et la réduction du bruit.

Les deux compagnies organisent régulièrement des visites de leurs installations pour les élus et d'autres parties prenantes afin de leur présenter leurs activités et de dialoguer sur des sujets tels que le développement durable et l'innovation. À l'occasion de la conférence des Nations Unies COP21, des visites à destination du grand public ont été organisées sur les installations du *hub* Air France.

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, la Métropole du Grand Paris ou le Grand Roissy. La compagnie s'implique également avec d'autres acteurs du territoire auprès des associations Aerotropolis Europe et Hubstart Paris afin de renforcer la notoriété internationale et l'attractivité économique de l'aéroport Roissy-CDG.

Contribution à l'émergence des compétences, l'intégration des jeunes par l'emploi et l'insertion des publics en difficulté

Air France et KLM encouragent les actions favorisant l'accès aux formations menant aux métiers de l'aérien au travers de différentes associations et de programmes d'éducation des jeunes.

Initié par Air France en 2010, le projet Stage « OPEN – Ouvrons nos Portes à tous les Élèves Naturellement » a pour objectif de permettre à des collégiens en classe de Troisième, issus de quartiers prioritaires, de se familiariser pendant une semaine avec des métiers d'Air France. En 2015, l'opération a été renouvelée : 28 collégiens de sept établissements riverains, ont été accueillis au siège de la compagnie. Des ateliers d'orientation scolaire et professionnelle « 1, 2, 3... métiers » permettent aux jeunes, pendant cette semaine, une réflexion inédite sur leurs possibilités de carrière en entreprise.

Depuis 2013, KLM est partenaire de l'école des métiers de l'aérien de Schiphol (Luchtvaart College Schiphol), une initiative portée par le groupe Schiphol et par le ROC Amsterdam. Cette institution permet de développer des compétences professionnelles dans le secteur aérien à travers plusieurs programmes de formation professionnelle (*voir paragraphe 4.1.2*).

Les deux compagnies soutiennent également plusieurs associations parmi lesquelles :

AFMAé forme des apprentis aux métiers de l'aérien, dans son CFA qui dispense 20% des formations aux métiers de l'aérien en France.

458 jeunes apprentis formés en 2015 dont 234 accueillis à Air France.

Aireemploi présente et donne des informations sur les métiers du transport aérien et de l'aéronautique, et sur les formations qui y conduisent.

En 2014-15, 210 conférences « Terre et Ciel » auprès de 4 278 élèves, 28 conférences « Terre et Ciel » et 12 ateliers auprès de 624 prescripteurs d'orientation, 58 « Salons et forums métiers » auprès de 8 233 personnes.

Projets pour favoriser la mixité entre les femmes et les hommes dans l'exercice des métiers dont l'opération « Féminisons les métiers de l'aéronautique ».

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 2015, 61 stagiaires ont effectué un parcours d'accès à la qualification au sein d'Air France mis en œuvre en partenariat avec le Conseil régional d'Île-de-France, le réseau francilien des missions locales, Pôle emploi et Cap emploi, les centres de formation d'apprentis (CFA), les associations territoriales et institutionnelles.

Plus de 200 stagiaires formés sur un nouveau dispositif de formation à l'anglais aéroportuaire et dans le cadre de dispositif de redynamisation du territoire, 12 stagiaires formés à la sûreté aéroportuaire et 16 au métier de réceptionniste.

| | |
|---|---|
| La Fondation de la Deuxième chance a pour objet de contribuer à la réalisation de projets professionnels de personnes en situation de grande difficulté. | Air France, au travers de sa filiale SODESI, est engagée depuis 2005 dans l'action de la fondation, dont elle anime le site relais localisé à Roissy. |
| 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. En 2015, 50 étudiants de ROC ont effectué des stages chez KLM. |
| La Fondation JINC Amsterdam offre aux jeunes de huit à seize ans la possibilité de découvrir le monde de l'entreprise et les compétences requises pour des emplois spécifiques. | 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 toujours joué un rôle actif dans l'aide au développement international notamment par le soutien d'initiatives d'ONG et de projets portés par ses propres salariés. Concrètement, Air France-KLM apporte son aide à des projets de développement de différentes façons :

Programmes et partenariats humanitaires pérennes

Air France s'engage pour l'enfance en difficulté avec sa Fondation d'entreprise active en 2015 dans 82 projets et à travers 31 pays.

Depuis plus de 30 ans, la compagnie est partenaire de l'ONG Acting for Life qui agit pour la protection de l'enfance, le développement économique et le tourisme durable. En 2015, l'association a soutenu 40 projets en Afrique, Asie, Amérique Latine et Europe.

Air France soutient Aviation Sans Frontières depuis sa création en 1980, 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. Air France participe également régulièrement aux événements marquants d'Aviation Sans Frontières, lui offrant une large visibilité.

Air France est également relais d'information, notamment en sensibilisant les passagers aux ravages du tourisme sexuel, par le financement et la diffusion à bord de la campagne de prévention d'ECPAT International, sur les destinations dites à risque.

Le programme *KLM AirCares* se poursuit sous l'appellation KLM Takes Care, en partenariat avec UNICEF Pays-Bas, WWF-NL et cinq autres partenaires : « Close the Gap », « Doctor2Doctor », « Aviation Without Borders », « Wings of Support » et « SHO ».

En partenariat avec de grandes icônes culturelles néerlandaises, KLM contribue également à la conservation et à l'essor de l'art et de la culture, au profit des communautés locales, et pour développer le tourisme durable.

Un total de 219 millions de miles a été offert par les membres du programme « Flying Blue » aux partenaires associatifs en 2015.

Un soutien logistique

En 2015, au travers de plus de 30 partenariats avec des ONG médicalisées œuvrant en faveur des enfants, le service Mécénat Humanitaire d'Air France a émis 504 billets pour les équipes médicales et rapatriements d'enfants malades. Par ailleurs, la gratuité des frais d'excédent de bagage ont été offerts à plus de 72 ONG pour le transport de matériel médical et d'urgence sanitaire.

En 2015, KLM a offert des billets et transporté 53 tonnes de fret et 500 kg de bagages supplémentaires pour les partenaires du programme Takes Care.

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 15,7 milliards d'euros en 2015, réalisés auprès des 4 000 fournisseurs contractuels. Les achats de carburant pèsent pour près de 39% 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... ;
- le fournisseur est invité à signer la Charte de développement durable Achats basée sur les principes du Pacte mondial des Nations Unies ou à fournir un document équivalent qui pourra être validé après analyse. En 2015, la part des fournisseurs ayant montré leur engagement en faveur du Développement Durable s'établit à 73%. 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 et d'élargir la cible, la Fonction Achats a contracté avec un prestataire de services dont l'activité est d'évaluer les fournisseurs en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Sur les 215 fournisseurs scorés en 2015, ceux qui n'ont pas atteint un niveau acceptable, conformément à la politique de conformité RSE d'Air France-KLM, devront mettre en place des actions correctives pour répondre aux attentes de la Direction des Achats.

Impliquer les acheteurs

En plus de partager les engagements de responsabilité sociétale du Groupe, les acheteurs d'Air France-KLM sont invités à signer un Code de déontologie comprenant les règles éthiques à respecter dans la relation avec le fournisseur. Cet engagement a été mis à jour en 2015. Ce document, ainsi que la Charte développement durable Achats, sont accessibles sur le site Internet Achats. De plus, un dispositif interne a été mis en place pour orienter les acheteurs dans leurs décisions d'achats responsables : liens Internet permettant de connaître les bonnes pratiques environnementales, formations et séminaires pour sensibiliser les acheteurs et développer leurs compétences pour une meilleure prise en compte des critères environnementaux et sociaux dans leur travail.

Mobiliser et innover avec les fournisseurs

Au travers de réunions de suivi de la performance, d'événements organisés, de la participation à des forums et à groupes de travail, de son site Internet dédié aux fournisseurs (www.af-klm.com/procurement), la fonction Achats entretient un dialogue continu avec les fournisseurs. Elle les informe ainsi de son organisation, de sa stratégie achats, de son engagement envers le développement durable.

Par ailleurs, le Système de Management de la Relation fournisseurs (SRM) a été déployé durant l'année en 2013. Ce système repose sur la création d'une relation partenariale à long terme entre les Achats et les fournisseurs stratégiques, et permet entre autres de mettre des sujets tels que la responsabilité sociétale, au cœur des discussions et d'évoluer conjointement sur ces points. En 2015, le SRM a été déployé dans les domaines d'achats et établi en étroite relation avec l'activité. Les fournisseurs SRM sont ceux qui se qualifient après avoir été segmentés. Dans les différents domaines d'achats, quinze fournisseurs sont à présent approchés en suivant l'approche SRM, allant d'entreprises de nettoyage intérieur des avions telles que Asito et Kluh, à des sociétés de gestion des infrastructures comme Atalian et Sodexo.

La Fonction Achats considère donc ses fournisseurs comme de véritables partenaires d'une croissance partagée. À ce titre, elle les accompagne dans la recherche et le développement de solutions innovantes et l'analyse des impacts environnementaux des produits. Lors de l'élaboration du cahier des charges, le prescripteur en coordination avec l'acheteur définit des caractéristiques environnementales et sociétales pour encourager le fournisseur à développer non seulement la performance environnementale de ses produits, mais aussi à s'engager dans une démarche de développement durable.

Elle coopère également avec les associations et les entreprises du secteur adapté sur de multiples projets qui représentent environ 16 millions d'euros d'achats pour le Groupe (par exemple le nettoyage des couvertures en classe Economy et Business). À travers un plan d'actions formalisé, elle favorise également le développement de petites et moyennes entreprises et des start-up dans des initiatives telles que la création d'un guichet de l'innovation, la participation à des incubateurs et thématiques spécifiques tels que le projet « Lab'Line for the Future ».

En 2015, pour la troisième fois, le Groupe a obtenu le Label PME pour les actions menées dans le cadre de la Charte PME innovantes, et a été récompensé lors du Trophée des Achats 2015 pour son engagement fort en faveur de la relation fournisseur PME.

Air France participe conjointement avec les Achats à des groupes de travail achats responsables organisés 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 2015 plus de 500 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'escalaire, réparation et sous-traitance aéronautique. Il s'élève à 2,4 milliards d'euros en 2015.

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 s'engage en faveur de la restauration responsable en partenariat avec ses fournisseurs afin de contribuer à la préservation de la biodiversité. Cette politique de restauration responsable se concentre sur les produits qui ont un impact sur la biodiversité, en particulier le poisson, le soja et l'huile de palme.

4.5 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

4.5.1 Politique générale en matière environnementale

Organisation et responsabilités

La politique environnementale du Groupe est inscrite dans la Déclaration de responsabilité sociale signée par le Président-Directeur général d'Air France-KLM. Elle fournit un cadre à l'action et à l'établissement des objectifs et des cibles environnementaux.

À Air France, la politique Environnement et Développement durable est pilotée par un Directeur général adjoint, membre du Comité exécutif. Chez KLM, ce rôle est assuré par le Président du Directoire, en tant que Président 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 et d'accompagner leurs déclinaisons dans chaque compagnie. Les deux directions sont étroitement coordonnées et orientent la stratégie environnementale du Groupe. Elles effectuent un *reporting* environnemental commun. Elles sont également responsables de la mise en œuvre du Système de Management Environnemental (SME) de leur compagnie.

À Air France, la direction « Environnement et Développement durable » définit la politique environnementale, s'assure de la cohérence des plans d'action des directions et anime le réseau des responsables Environnement. Chaque direction, responsable de faire vivre la démarche sur son périmètre de responsabilité, nomme un responsable Environnement chargé de déployer le SME. Il s'assure de la conformité réglementaire de son secteur, met en place les plans d'action pour la maîtrise des risques, et suit les plans d'amélioration.

La déclinaison de la stratégie environnementale est traduite dans les contrats d'objectifs annuels. Signés en Comité exécutif par le

Président d'Air France et par les Directeurs généraux adjoints de chaque entité, ces contrats fixent des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Pour l'environnement, les objectifs 2015 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 and contrôle la politique environnementale. Chaque direction a la responsabilité de mettre en œuvre cette politique, en lien avec les coordinateurs RSE-Environnement. Dans chaque direction, le coordinateur environnemental rapporte aux responsables Qualité et aux membres du Comité exécutif, qui sont eux-mêmes membres du Comité Sécurité. Ce Comité est responsable du contrôle de la conformité environnementale et de la performance.

Management environnemental et certification ISO 14001

Les Systèmes de Management Environnementaux (SME) d'Air France et de KLM sont certifiés ISO 14001, respectivement depuis 2008 et 1999, pour l'ensemble des activités aériennes et toutes les activités au sol en France métropolitaine et aux Pays-Bas. Le renouvellement du certificat, pour une période de trois ans, a été obtenu par Air France en 2014 et par KLM en 2015.

Le SME permet de suivre et de contrôler la mise en œuvre, dans chaque entité, des actions définies et d'évaluer en continu les impacts environnementaux de l'activité. Il repose sur une démarche d'amélioration continue. Un certain nombre d'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.

À Air France, dans le cadre du Système de Management Intégré (SMI), 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, notamment pendant la semaine du développement durable, des rencontres sur différents thèmes, comme le changement climatique, les biocarburants, la maîtrise des consommations ou l'engagement auprès des ONG. Air France a initié en 2015, un cycle de « Managers Cafés », conférence interne sur des sujets d'actualité abordant certains thèmes du développement durable ;
- les supports de communication internes (journaux, newsletters, intranet) fournissent des informations sur les actions environnementales. En 2015, à Air France, des informations sur la conférence COP21 et sur l'opération « Lab'line » ont été publiées sur ces supports ;
- les salariés sont également sensibilisés au développement durable au travers d'enquêtes internes qui permettent de recueillir leur perception et leurs suggestions. En 2015, deux enquêtes ont été réalisées à Air France sur le développement durable et les déplacements domicile-travail, recueillant respectivement 25% et 12% de taux de réponse.

Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Management des risques environnementaux

L'analyse environnementale permet d'avoir une vision précise des aspects environnementaux des activités, produits et services de l'entreprise et de leurs impacts sur l'environnement. Elle permet également de déterminer les aspects environnementaux significatifs pour lesquels des plans d'action de réduction ou de maîtrise du risque doivent être mis en place.

À Air France, chaque direction établit l'analyse environnementale sur son périmètre de responsabilité selon la méthodologie définie par la Direction Environnement et Développement durable, disponible dans la base documentaire de la compagnie. La compagnie dispose d'outils pour évaluer les risques environnementaux et piloter les analyses environnementales et les plans d'actions associés.

La gestion des installations ICPE, dont l'exploitation présente un risque pour l'environnement, fait l'objet d'un suivi spécifique. La liste des ICPE d'Air France est revue annuellement. La compagnie compte environ 150 sites classés dont la majorité concerne les activités de maintenance, les autres entités étant le fret, l'exploitation au sol et la direction informatique. Les principaux risques identifiés – risques de combustion et d'explosion, rejets dans l'air et dans l'eau – sont liés notamment à l'utilisation de chargeurs d'accumulateurs, au travail mécanique de métaux et d'alliages, à l'emploi ou au stockage de liquides inflammables, abrasifs ou toxiques, à l'utilisation d'autres substances toxiques telles que les vernis, peintures ou colles. Les sites ICPE d'Air France en France sont inclus dans *reporting* environnemental du Groupe.

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 risques environnementaux passe aussi par la captation et par l'analyse des incidents et des dysfonctionnements survenus sur le terrain. Ces événements sont enregistrés et traités dans l'outil E-CARE. E-CARE est aussi un système de gestion des incidents opérationnels et des audits de conformité. Il recense l'ensemble des données relatives à la Sécurité Des Vols, au service au client, à l'environnement, à la santé-sécurité au travail, à la sûreté et à l'hygiène alimentaire. Pour chaque domaine de risque, cette approche vise à identifier les « événements indésirables » et les « états non sûrs », qui font l'objet d'une cotation selon une matrice de référence.

En 2015, KLM a poursuivi l'intégration des systèmes de gestion existants pour la sécurité des opérations, la sécurité au travail, l'environnement et la sûreté, dans un système unique : le système de gestion de la sécurité intégré (SGSI). Le SGSI est un cadre général visant à réduire, de façon continue, les risques opérationnels, de sécurité au travail, de sécurité opérationnelle et les risques environnementaux afin de maintenir la sécurité au meilleur niveau. Ce système met en œuvre des mesures de réduction du risque et suit les résultats. Sa mise en œuvre sera poursuivie en 2016.

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 identifier les incidents environnementaux afin de définir et 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 analyser, au niveau corporate, les incidents environnementaux et définir les 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 3 - *Risques et gestion des risques*, page 76).

Mesures prises pour assurer la conformité du groupe Air France - KLM aux dispositions législatives et réglementaires relatives à l'environnement

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.

À Air France, une veille mensuelle de la réglementation environnementale française et européenne est réalisée, 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 de la compagnie est passé en revue.

Chaque direction établit et suit son programme de surveillance. Les audits internes sont réalisés par des auditeurs qualifiés, conformément à la procédure centrale. 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 à l'escale doit être menée en accord avec les directives environnementales de la compagnie.

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. Dans la mesure du possible, il est recommandé d'intégrer une analyse de risques et d'opportunités du produit ou service, tout au long de son cycle de vie. Cette démarche a pour objectif de réduire la consommation de ressources et de réduire les déchets en visant le réemploi ou le recyclage des matériaux.

Les dispositifs de surveillance et de retour d'expérience du SME permettent d'identifier les non-conformités au regard

des exigences auxquelles il est soumis (réglementations, normes, référentiels internes, demandes des parties prenantes). Les non-conformités peuvent provenir de plusieurs sources : audits internes et externes, inspections, plans de contrôles, remontées d'incidents, exercices de situations d'urgence, indicateurs. Chaque non-conformité fait l'objet d'une analyse de cause et d'un plan d'action correctif.

Enfin, Air France et KLM ont développé des démarches d'innovation participatives encourageant les salariés à émettre des suggestions d'amélioration, au travers d'outils de gestion dédiés.

Dépenses et investissements en matière d'environnement

La politique d'Air France-KLM intègre le management environnemental dans l'ensemble de ses activités, ce qui rend difficile l'identification de la part des investissements ayant une justification uniquement environnementale.

Le Groupe investit de manière continue dans de nouveaux appareils et dans l'installation de nouvelles cabines. Il offre ainsi un meilleur confort à ses clients, réalise des économies de carburant importantes et respecte ses engagements de développement durable en limitant les émissions de CO₂ et les nuisances sonores pour les riverains des aéroports.

Par ailleurs, le transport aérien est soumis à de nombreuses législations en matière d'environnement. Au cours des dernières années, les autorités nationales et européennes ont adopté plusieurs réglementations, notamment relatives aux nuisances sonores et aux émissions gazeuses, qui mettent à la charge des transporteurs aériens des taxes et obligations de mise en conformité. Voir chapitre 3 - *Risques et gestion des risques*, page 76.

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 2015, le groupe a versé au total 30,2 millions d'euros au titre des taxes sur les nuisances sonores. 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 17,2 millions d'euros. 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. KLM a versé 13 millions d'euros pour l'isolation acoustique et le 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, montant pouvant être assorti de sous-limites spécifiques. En cas de sinistre, des franchises sont prévues. Cette garantie couvre également certaines filiales, dont celles ayant une activité de compagnie aérienne comme HOP! et Transavia France.

L'assurance souscrite par KLM couvre les dégâts environnementaux dus à un accident d'avion, une explosion ou un feu aérien. KLM n'a pas de garanties spécifiques pour les autres risques environnementaux car les provisions financières habituelles de KLM s'appliquent.

Montant des indemnités versées sur décision de justice en matière d'environnement

Air France et KLM n'ont pas versé d'indemnités en la matière.

4.5.2 Pollution et gestion des déchets

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 locale autour des aéroports. Les indicateurs suivis sont les émissions de CO₂, SO₂, NO_x, HC et ainsi que le délestage de carburant en vol.

La majeure partie des émissions gazeuses et des particules proviennent du mouvement des avions (roulage, décollage et atterrissage). Le reste est produit par les opérations au sol et les activités de maintenance, la logistique aéroportuaire et les déplacements par la route des passagers, des salariés et des fournisseurs.

Air France-KLM réduit ses émissions locales au travers de trois leviers :

- une flotte aérienne récente, avec des appareils plus efficaces énergétiquement ;
- des véhicules terrestres et des équipements de piste plus respectueux de l'environnement ;
- des procédures opérationnelles optimisées pour les opérations au sol : temps de roulage, roulage avec un seul moteur, utilisation de groupes auxiliaires électriques (GPU) pour assurer le fonctionnement des systèmes de bord, en remplacement du générateur auxiliaire (APU) de l'avion alimenté au kérosène.

Air France a mis en œuvre « Plan de Déplacement Entreprise » pour ses salariés : l'objectif est de réduire les émissions polluantes liées aux déplacements domicile-travail, en favorisant les transports publics, en aménageant des bureaux de passage, en incitant au télétravail pour les postes le permettant, et en créant un site de covoiturage.

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 pour chacun de leurs sites. Les principaux rejets suivis sont le pH, l'azote, le phosphore, les métaux, la DCO (Demande Chimique en Oxygène), la DBO (Demande Biologique en Oxygène).

Servair a mis en œuvre des actions pour réduire le rejet d'eaux souillées, en ajustant les concentrations des produits lessiviels dans les machines à laver et le nettoyage des bâtiments, et en déployant des systèmes de recyclage des huiles alimentaires. Des investissements importants ont également été réalisés dans les stations de prétraitement des eaux industrielles.

Pour le nettoyage extérieur des avions, Air France utilise le procédé EcoShine qui permet de réduire le retraitement des eaux usées.

Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

Tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, Air France-KLM agit pour limiter la production de déchets et augmenter la part des déchets revalorisés et recyclés. Air France et KLM fondent leurs actions sur les quatre principes de l'économie circulaire : repenser, réduire, réutiliser et recycler.

Air France s'est donné pour objectif de valoriser 100% des déchets non dangereux et 60% des déchets dangereux d'ici 2020. L'objectif 2015 était d'accroître de 2 points les taux de valorisation des déchets dangereux et non dangereux (par rapport à 2014). 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 au respect des réglementations en vigueur.

De même, en 2015, KLM a redéfini ses objectifs « Pas de gaspillage des ressources et des matériaux » en les centrant sur la prévention, la réduction et le recyclage des déchets, à l'exception des déchets soumis à une réglementation particulière.

Environ 70% des déchets non-dangereux sont dus à la restauration et aux déchets générés à bord. Pour réduire et traiter durablement ces déchets, il est nécessaire d'anticiper leur revalorisation et de les trier efficacement. Le Groupe met en œuvre des actions de recyclage et développe le principe de l'éco-conception afin de réduire leur impact global. Par exemple à Air France, les matériels de service réutilisables hors d'usage, comme les plateaux, les tiroirs, les couvertures ou les trolleys, sont en grande partie recyclés chaque année.

Chez KLM, l'utilisation d'emballages plus petits pour les produits a été l'un des axes de travail pour réduire le volume des déchets. Sur tous les vols européens, les déchets de bord sont triés et les trolleys ont été adaptés à la collecte des gobelets. Le verre, les canettes, les couvercles en aluminium et les bouteilles en plastique PET sont également triés et recyclés.

Servair et KLM Catering Services mènent des programmes d'amélioration constante de la gestion des déchets : réduction des déchets, augmentation de la part du recyclage et identification de filières de traitement adaptées. Conformément à la réglementation européenne, tous les déchets alimentaires produits sur des lignes internationales sont incinérés et servent à produire de l'énergie.

Air France et KLM ont mis en place un dispositif de recyclage des déchets métalliques aéronautiques. Après transformation, une partie de ces déchets est utilisée pour fabriquer de nouvelles pièces. Ce programme est étendu à d'autres types de déchets :

meubles, équipements, palettes et couvertures. À Air France, l'installation des nouveaux fauteuils long-courriers et moyen-courriers s'est accompagnée de la mise en place d'un processus de traitement et de démantèlement des anciens fauteuils allant de la réutilisation et de la récupération de pièces détachées au recyclage des mousses et des métaux. Chaque année, KLM Engineering & Maintenance évalue les flux de déchets pouvant être réutilisés ou recyclés.

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. À Air France, les éléments réutilisables sont récupérés dans les kits de survie de bord périmés, comme le matériel médical. Des gilets de sauvetage périmés ou encore des bâches publicitaires sont utilisés pour fabriquer des trousseaux et pochettes de voyage.

Enfin, 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 2015, elles ont participé à des études d'opportunité pour introduire l'économie circulaire sur les territoires des aéroports de Paris-CDG et de Amsterdam Schiphol.

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 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. En 2015, Air France a réduit significativement son empreinte de bruit grâce au retrait de sept B747 de son exploitation. Les deux derniers exemplaires sont sortis définitivement de la flotte en janvier 2016. Le renouvellement de la flotte a permis de réduire l'empreinte bruit du groupe Air France-KLM de 32,4% entre 2000 et 2015 alors que le nombre de mouvements augmentait de 13,7% sur la même période.

Des solutions spécifiques sont également recherchées pour réduire le bruit des avions. Par exemple, des associations de riverains avaient identifié un bruit particulièrement gênant de l'A320 en phase d'approche. Dès qu'une solution technique palliative a été disponible, Air France a pris la décision d'investir pour l'appliquer à la totalité de sa flotte moyen-courrier (A318, A319, A320, A321) alors qu'aucune réglementation ne l'y obligeait. En 2015, Air France a équipé 85 avions sur 116 avec

un dispositif de réduction de bruit appelé *Air Flow Deflector*. Plusieurs associations de riverains ont déjà fait part des effets positifs apportés par ce dispositif : réduction du niveau sonore global, réduction du temps d'émergence du bruit au passage de l'avion, disparition du sifflement caractéristique. Air France s'organise pour équiper le restant de sa flotte moyen-courrier d'ici fin 2016.

Air France et KLM s'investissent dans un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes sur chaque territoire. Dans le cadre de plusieurs instances, elles se réunissent avec les représentants des communes riveraines, les autorités aéroportuaires et le contrôle aérien pour définir des mesures et des solutions qui permettent de réduire les nuisances sonores pouvant affecter les riverains des aéroports.

Aux Pays-Bas, KLM participe aux discussions sur le bruit du Comité *Alders Table*. Sur le territoire de Schiphol, KLM est membre du *Regional Consultative Committee* (CROS).

En France, ces échanges ont lieu principalement dans le cadre des Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE) et des Commissions Consultatives d'Aide aux Riverains (CCAR). Air France est membre des CCE et des CCAR pour tous les aéroports français où elle opère. En 2015, 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 fera l'objet d'un suivi particulier.

4.5.3 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. Les activités les plus consommatrices sont le *catering* qui représente environ 45% de la consommation totale d'eau, et la maintenance pour le lavage des avions et des moteurs, qui en représente environ 25%.

Pour lavage extérieur des avions, Air France utilise depuis plusieurs années le procédé Ecoshine, mis en place en partenariat avec l'un de ses fournisseurs. Plus économe en eau et utilisant des lingettes et des produits biodégradables, ce procédé permet de diviser par 100 la quantité d'eau nécessaire, soit 8 millions de litres d'eau environ économisés par an.

Servair et KLM Catering Services poursuivent leur démarche de mise en place d'outils pour mieux suivre les consommations de leurs machines à laver industrielles consommatrices en eau.

La réduction de consommation d'eau repose également sur l'installation de compteurs, la réutilisation après traitement des eaux de rinçage et le remplacement des systèmes de pompage de la nappe phréatique par des systèmes en circuits fermés ou alternatifs.

Compte tenu de son activité et de la localisation de la majorité de ses opérations au sol sur les aéroports parisiens et d'Amsterdam-Schiphol, le groupe Air France-KLM n'est pas concerné de manière significative par la thématique « approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ».

Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Le groupe Air France-KLM est engagé dans la réduction de son empreinte carbone et dans l'optimisation de sa consommation de carburant. Pour les opérations aériennes, Air France et KLM ont pour objectif de réduire de 20% leurs émissions de CO₂ d'ici 2020 par rapport à 2011 (en g. CO₂/passager/km).

La principale source de réduction est liée au renouvellement de la flotte, puisque les avions modernes sont plus efficaces énergétiquement. L'âge moyen de la flotte du Groupe est 11 ans. Le Groupe a poursuivi la modernisation de la flotte en 2015 (voir le chapitre 2.8 – La flotte, page 69).

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 carburant d'Air France identifie et met en œuvre toutes les mesures possibles d'économie de carburant dans le strict respect de la Sécurité Des Vols. En 2015, le Pôle Carburant a pérennisé les initiatives d'« écopilotage » déployées depuis 2013 grâce à l'action des pilotes. De nouvelles initiatives ayant un impact sur la consommation carburant ont également été lancées avec les pilotes. Ainsi sur les avions moyen-courriers, l'*idle factor*, paramétrage opérationnel qui permet d'agir sur le profil de descente de l'avion, a été fixé à -3 au lieu de 0, permettant d'optimiser la consommation en descente. Sur les avions long-courriers Airbus, la consommation de carburant liée au refroidissement des soutes a été optimisée. En outre, dans le cadre du programme de développement durable *Lab'line for the Future*, un vol hebdomadaire reliant Toulouse à Orly a été avitaillé avec du biocarburant durant toute l'année 2015. Ce vol a permis d'économiser 6% de rejet de CO₂ (500 kg d'émissions de CO₂ par vol), soit une économie annuelle de 26 tonnes.

En 2015, dans le cadre du Plan Climat, KLM a économisé 5 000 tonnes de carburant (par rapport à 2014) grâce à la mise en œuvre de plusieurs mesures opérationnelles comme le renouvellement de la flotte et l'allègement de la masse embarquée.

Consommation d'énergie et, le cas échéant, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Air France et KLM ont pour objectif de réduire de 20% les émissions de CO₂ des activités au sol d'ici 2020 (par rapport à 2011) en eq. kWh/m² en améliorant l'efficacité énergétique et par un recours accru aux énergies renouvelables.

KLM a mis en place, depuis 1989, différentes mesures destinées à économiser l'énergie électrique dans ses bâtiments aux Pays-Bas, ce qui lui a permis de diminuer sa consommation énergétique de 2% par an. En 2012, KLM a signé avec le ministère de l'Économie néerlandais un quatrième accord pluriannuel sur l'optimisation de la consommation d'énergie des bâtiments selon lequel la compagnie s'engage à poursuivre la réduction de sa consommation d'énergie par une réduction complémentaire de 2% par an jusqu'en 2020.

En plus de l'objectif 2020, Air France s'est fixé pour 2015 un objectif correspondant à une réduction de 2% par an (en kWh/m²), notamment grâce à l'amélioration des équipements, à l'intégration de cet objectif dans les contrats des fournisseurs, tant pour ce qui concerne ses bâtiments industriels, comme les entrepôts de fret de Paris-Orly, que pour les locaux à usage tertiaire.

Utilisation des sols

Compte tenu de son activité, le groupe Air France-KLM a un impact limité sur l'utilisation des sols. Conformément aux règles et réglementations pour toute nouvelle implantation, le Groupe fait ou se fait fournir les analyses de sol nécessaires garantissant la conformité sanitaire des installations.

4.5.4 Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique

Émissions de gaz à effet de serre

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 à partir desquels sont définis les objectifs et développés les plans d'actions :

- 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 ambitieux intégrant les principes de l'éco-conception ;
- stimuler l'émergence de carburants alternatifs durables pour l'aviation et les recherches en énergies renouvelables ;

- soutenir des programmes de protection de l'environnement conduits par des ONG ;
- mettre à disposition des clients des informations sur les émissions de CO₂ liées à leur voyage et leur proposer la possibilité de les compenser ;
- soutenir les efforts visant à un accord mondial sur le climat et une juste contribution de l'aérien.

Des engagements internationaux et nationaux

Depuis 2012, le Groupe est soumis à l'application de l'EU-ETS aux vols intra-européens. L'EU-ETS, limité au périmètre intra-européen, doit être considéré comme une première étape vers un système mondial devant être défini par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Air France, KLM et les autres compagnies membres de l'International Air Transport Association (IATA) y contribuent activement.

Fin 2013, l'OACI a affirmé sa volonté de mettre en œuvre en 2020 un système mondial de mesures de marché pour les émissions de CO₂. Les principes de ce système devront être adoptés en 2016 lors de la prochaine Assemblée générale de l'OACI.

Air France et KLM participent aux travaux de IATA pour proposer des solutions opérationnelles permettant de respecter l'engagement pris par le secteur aérien en 2009. Les objectifs de réduction des émissions de l'aviation sont les suivants :

- d'ici à 2020, amélioration de l'efficacité énergétique de 1,5% par an ;
- à partir de 2020, croissance neutre en émissions de CO₂ notamment *via* des mesures de marché ;
- en 2050, réduction des émissions de CO₂ de 50% par rapport au niveau de 2005.

En 2015, quelques mois avant la COP21 organisée à Paris, Air France-KLM a remis aux ministres de l'Écologie et des Affaires étrangères le manifeste « COP 21 vue du Ciel », qui formalise ses engagements, ceux d'Aéroports de Paris et du GIFAS, pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre à horizon 2020.

Air France a signé fin 2014 la Charte Paris Action Climat, portée par la Mairie de Paris, qui engage les grandes entreprises parisiennes signataires dans une démarche de réduction des émissions de gaz à effet de serre, afin de lutter contre le changement climatique aux côtés de la ville de Paris.

Carburants alternatifs durables

Les carburants alternatifs durables constituent l'une des pistes les plus prometteuses en matière de réduction à la source des émissions de CO₂ de l'aviation. Ils sont essentiels pour l'atteinte des objectifs d'Air France-KLM et du secteur de l'aviation tout entier, en matière de réduction de ses émissions de CO₂. L'aviation commerciale, contrairement à d'autres modes de transport, n'a pas d'alternative aux énergies fossiles et aucune technologie de rupture n'est envisagée pour l'aviation marchande avant l'horizon 2050 au plus tôt.

L'ambition du Groupe est de contribuer à la mise en place d'une filière de biocarburants durables pour l'aviation. Air France et KLM ont démontré la faisabilité d'opérer des vols avec du

biocarburant, en toute sécurité et de façon durable. Elles ont établi des collaborations innovantes avec des clients corporate, des fournisseurs, des aéroports et des partenaires logistiques, afin de développer un nouveau marché du biocarburant durable pour l'aviation.

Définir des critères exigeants en matière de développement durable : le Groupe soutient l'utilisation de différentes matières premières renouvelables dès lors que leur production répond à des normes strictes telles que la réduction substantielle des émissions de CO₂, un impact minime sur la biodiversité, pas de concurrence avec les productions alimentaires ou l'accès aux ressources alimentaires, un impact positif sur le développement local. Air France et KLM sont membres de la *Roundtable on Sustainable Biomaterials* (RSB) depuis 2008, en tant que membres fondateurs du SAFUG (*Sustainable Aviation Fuel Users Group*).

Stimuler l'industrie : Air France et KLM sont membres de groupes de travail et soutiennent des projets de recherche projets visant la création d'un marché pour les biocarburants destinés à l'aviation, comme l'initiative de la Commission européenne ITAKA (Initiative « Towards sustainable Kerosene for Aviation »). Ce projet établira des liens entre les agriculteurs, les producteurs de biocarburants, les distributeurs et les utilisateurs afin de lever les freins à un déploiement commercial.

Soutenir des mesures d'encouragement réglementaires : Air France et KLM sont impliquées dans l'initiative européenne *Biofuel Flightpath 2020* qui vise la production de 2 millions de tonnes de carburants alternatifs durables d'ici 2020 en Europe. Air France participe au projet Ini-FCA (Initiative Futurs Carburants Alternatifs), conduit par la Direction générale de l'aviation civile (DGAC), pour la production de 200 000 tonnes de biocarburants en France d'ici 2020.

Innover dans la supply-chain : en 2010, KLM a créé, en coopération avec Argos et Spring Associates, SkyNRG, afin de développer une offre de carburants durables depuis l'achat jusqu'à la distribution. SkyNRG est désormais le leader mondial sur le marché des carburants alternatifs durables, fournissant plus de quinze compagnies aériennes dans le monde, dont Air France-KLM.

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. Entre septembre 2014 et janvier 2016, dans le cadre du projet Lab'Line for the Future, Air France a opéré un vol hebdomadaire alimenté en biocarburant sur la ligne Toulouse-Orly. Cette initiative a été réalisée avec le soutien de quatorze partenaires impliqués dans ce projet.

Compensation des émissions

Air France et KLM mettent à disposition de leurs clients des calculateurs d'émissions de CO₂, disponibles sur leurs sites Internet respectifs. Ces calculateurs sont reliés à un système de compensation des émissions qui permet aux passagers qui le souhaitent, de neutraliser entièrement les émissions de leurs voyages.

Air France est partenaire du Programme Action Carbone Solidaire de la Fondation GoodPlanet, pour le financement de

projets de compensation carbone visant à promouvoir des énergies renouvelables en substitution d'énergies non renouvelables au Pérou, en Bolivie et en Inde, et à mettre en œuvre des programmes de valorisation des déchets à Madagascar. Ces projets de compensation sont systématiquement évalués et enregistrés auprès des labels internationaux les plus exigeants, en particulier le *Gold Standard* (GS) et le *Voluntary Carbon Standard* (VCS).

La compensation Gold Standard de CO₂ au travers du programme KLM CO₂ZERO et le lancement du « BioFuel Program » pour les clients corporate permettent aux clients de KLM de prendre part, de manière volontaire, aux économies de CO₂ et de contribuer à la création d'un marché pour les carburants alternatifs durables.

Mesures d'adaptation au changement climatique

Dans son rapport 2014, le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) évalue l'état actuel des connaissances sur le changement climatique et ses conséquences, ainsi que les possibilités d'adaptation pour limiter la vulnérabilité des sociétés humaines. Les impacts du changement climatique concerneront toute la planète mais toucheront plus ou moins fortement les différentes régions du monde : événements météorologiques extrêmes plus nombreux, perturbation de certains écosystèmes, productions agricoles en baisse, risques sanitaires accrus, montée des océans. À l'échelle régionale, ces impacts pourront être source de conflits et de migrations.

Pour ce qui concerne le transport aérien, ces impacts pourront avoir des conséquences sur le réseau des routes et escales desservies. La taille du réseau d'Air France-KLM, le bon équilibre des dessertes entre les différents continents et la flexibilité liée à la composition de la flotte sont des atouts de nature à minimiser les conséquences économiques de ces impacts et à pouvoir adapter le programme en adéquation avec les marchés.

La mission de l'aviation est de garantir d'abord la sécurité du vol, la sûreté et le meilleur service à ses clients, tant pour ce qui concerne la continuité du service que le confort à bord.

Par son activité internationale, le Groupe est présent sur tous les continents et opère déjà 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. Périodiquement, le Groupe passe en revue l'analyse des risques afin d'améliorer et optimiser les mesures existantes.

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 en limitant les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels et aux espèces végétales protégées

L'impact du transport aérien sur la biodiversité est lié aux effets du changement climatique induit par les émissions de CO₂ qu'il génère. Le choix des produits pour la restauration à bord a également un impact sur la biodiversité.

Le Programme holistique de conservation des forêts (PHCF) à Madagascar, soutenu par Air France depuis 2008 et co-financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) depuis 2014, participe à l'amélioration des conditions de vie des communautés locales et à la protection de la biodiversité malgache. La deuxième phase du projet (2014-17) vise à renforcer les activités de conservation, élargir et améliorer la propagation des activités durables alternatives à la déforestation et obtenir l'un des labels internationaux REDD+.

HOP! a lancé en 2014 un projet innovant et collaboratif afin d'évaluer la biodiversité aéroportuaire, d'identifier les bonnes pratiques et d'aller vers une gestion plus naturelle des espaces, tout en respectant les contraintes de l'exploitation aérienne. Une première étude a été menée avec quatre aéroports français volontaires, sous le contrôle du comité scientifique de l'association HOP! Biodiversité composé de chercheurs et d'universitaires. Cette dynamique, lancée avec les personnels de HOP! et des aéroports partenaires, sera poursuivie avec la volonté d'associer de nouveaux acteurs dans un projet engagé en faveur de la transition écologique.

L'investissement dans ces projets sur la connaissance et la conservation de la biodiversité contribue également à comprendre le dilemme associé aux services éco systémiques comme à la production des biocarburants durables. Selon plusieurs études, certains types de carburant alternatifs durables peuvent avoir un impact négatif sur la biodiversité. Le groupe Air France-KLM veut garantir l'utilisation de ceux qui ont l'impact le plus faible sur l'approvisionnement en nourriture, la biodiversité et les communautés locales.

S'engager pour une 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 leurs achats de restauration, Air France et Servair privilégient les produits locaux, de saison et responsables, notamment des produits issus de l'agriculture biologique et des produits d'appellation d'origine contrôlée et protégée (AOP/AOC).

La politique de KLM se concentre essentiellement sur la préservation de la biodiversité dans les zones de production, mais également sur les droits de l'homme et les conditions de travail. Les émissions générées par le transport et les déchets d'emballage sont également pris en compte dans le processus achats.

Compte tenu de leur impact sur la biodiversité, une attention particulière est portée sur le poisson, l'huile de palme et le soja. À cet effet, KLM est membre de la *Round Table on Responsible Soy* et de la *Round Table on Sustainable Palm Oil*, et propose à bord des produits certifiés. Depuis 2009, KLM a pour objectif d'intégrer au moins quinze produits responsables par an dans l'offre de restauration à bord.

KLM est en ligne avec son objectif de remplacer par des produits responsables, les produits contenant de l'huile de palme et du soja non responsables. Plusieurs produits labellisés, locaux ou respectant le bien-être animal sont servis à bord, notamment du poisson certifié MSC, des œufs et du poulet. Du café labellisé UTZ est servi sur tous les vols de KLM ainsi que dans les locaux administratifs de KLM. En raison de sa situation financière, KLM évalue actuellement son objectif 2016 pour la restauration responsable, au regard des attentes et de la reconnaissance de ses clients, afin de déterminer si l'ambition 2020 peut être maintenue.

4.6 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DU GROUPE

4.6.1 Opérations Aériennes

| Indicateurs environnementaux | | Unité | 2013 | 2014 | Groupe Air France-KLM | |
|---|---|---------------------|--------|--------|-------------------------|-------------------|
| | | | | | 2015 | Variation |
| Consommations | | | | | | |
| Consommations de matières premières | Carburant √ | ktonnes | 8 755 | 8 755 | 8 752 | 0% |
| Émissions | | | | | | |
| Émissions de gaz à effet de serre | Émissions de CO ₂ ⁽³⁾ √ | ktonnes | 27 576 | 27 577 | 27 569 | 0% |
| Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation | NO _x basse altitude (< 3 000 ft) | ktonnes | 9,5 | 9,9 | 10,2 | +3,0% |
| | Émissions de SO ₂ | ktonnes | 11,8 | 11,8 | 11,8 | 0,0% |
| | SO ₂ basse altitude (< 3 000 ft) | ktonnes | 0,82 | 0,89 | 0,88 | -1,1% |
| Délestages de carburant en vol | Nombre de délestages | nombre | 33 | 36 | ND⁽⁴⁾ | ND ⁽⁴⁾ |
| | Carburant délesté | tonnes | 1 104 | 1 283 | ND⁽⁴⁾ | ND ⁽⁴⁾ |
| Autres émissions | HC basse altitude (< 3 000 ft) | ktonnes | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,0% |
| Gêne sonore | | | | | | |
| Indicateur d'énergie bruit global | | 10 ¹² kJ | 1,62 | 1,54 | 1,70 | +10,4% |

√ Données vérifiées par KPMG pour 2015 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 and Transavia.

(3) Scope 1 du GHG Protocol.

(4) Données non disponibles en 2015.

| Groupe Air France ⁽¹⁾ | | | | Groupe KLM ⁽²⁾ | | | |
|----------------------------------|--------|--------------------------|-------------------|---------------------------|--------|---------------|-----------|
| 2013 | 2014 | 2015 | Variation | 2013 | 2014 | 2015 | Variation |
| | | | | | | | |
| 4 918 | 4 903 | 4 886 | -0,3% | 3 837 | 3 852 | 3 866 | +0,4% |
| | | | | | | | |
| 15 491 | 15 443 | 15 392 | -0,3% | 12 085 | 12 134 | 12 177 | +0,4% |
| 6,2 | 6,0 | 6,2 | +3,3% | 3,3 | 3,9 | 4,0 | +2,6% |
| 6,8 | 6,9 | 6,8 | -1,4% | 5,0 | 4,9 | 5,0 | +2,0% |
| 0,54 | 0,56 | 0,55 | -1,8% | 0,28 | 0,33 | 0,33 | 0,0% |
| 23 | 20 | ND ⁽⁴⁾ | ND ⁽⁴⁾ | 10 | 16 | 10 | -37,5% |
| 758 | 671 | ND ⁽⁴⁾ | ND ⁽⁴⁾ | 346 | 612 | 318 | -48,0% |
| 0,6 | 0,6 | 0,6 | 0,0% | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,0% |
| | | | | | | | |
| 1,12 | 1,03 | 1,02 | -1,0% | 0,50 | 0,51 | 0,67 | +31,4% |

4.6.2 Opérations au sol

| Indicateurs environnementaux | | Unité | 2013 | 2014 | Groupe Air France-KLM | |
|---|---|----------------|---------|---------|-----------------------|-----------|
| | | | | | 2015 | Variation |
| Consommations | | | | | | |
| Consommation d'eau | | m ³ | 825 566 | 792 767 | 806 038 | +1,7% |
| Consommation d'électricité | | MWh | 383 605 | 374 064 | 366 243 | -2,1% |
| Consommation autres énergies | | MWh | 534 375 | 451 626 | 446 276 | -1,2% |
| Émissions | | | | | | |
| Émissions directes de gaz à effet de serre | CO ₂ ⁽³⁾ | tonnes | 88 885 | 78 842 | 76 807 | -2,6% |
| Émissions de substances contribuant à la pollution photochimique | Émissions de composés organiques volatiles COV | tonnes | 135 | 107 | 98 | -8,4% |
| | Émissions de HC | tonnes | 137 | 158 | 145 | -8,2% |
| Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation | NO _x | tonnes | 675 | 638 | 622 | -2,5% |
| | SO ₂ | tonnes | 15,8 | 14,5 | 7,8 | -46,2% |
| Déchets | | | | | | |
| Production de déchets | Quantité de déchets industriels non dangereux | tonnes | 54 966 | 57 895 | 55 259 | -4,6% |
| | Quantité de déchets industriels dangereux | tonnes | 7 073 | 5 808 | 6 291 | +8,3% |
| | % de valorisation des déchets industriels dangereux | % | 61% | 51% | 58% | +7pts |
| Effluents | | | | | | |
| Taux de conformité des rejets aqueux par rapport à la réglementation | Composés azotés | % | 98% | 100% | 100% | Opt |
| | Composés phosphorés | % | 97% | 98% | 97% | -1pt |
| | Métaux ⁽⁴⁾ | % | 99% | 100% | 99% | -1pt |

(1) Air France et filiales : HOP! (Airlinair, BritAir, Regional), Servair et ses filiales (restreint à la France), Sodexi, CRMA, BlueLink et Transavia France.

(2) KLM et ses filiales : KLM Cityhopper (KLC), KLM Equipment Services (KES), KLM Catering Services (KCS), KLM Health Services (KHS), Transavia et Martinair.

EPCOR est incluse pour le reporting des déchets à compter de 2014.

(3) Scope 1 du GHG Protocol.

(4) Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

| | | Groupe Air France ⁽¹⁾ | | | | Groupe KLM ⁽²⁾ | |
|---------|---------|----------------------------------|-----------|---------|---------|---------------------------|-----------|
| 2013 | 2014 | 2015 | Variation | 2013 | 2014 | 2015 | Variation |
| 640 120 | 640 588 | 649 494 | +1,4% | 185 445 | 152 179 | 156 545 | +2,9% |
| 288 218 | 279 945 | 276 265 | -1,3% | 95 387 | 94 119 | 89 978 | -4,4% |
| 304 890 | 260 891 | 244 557 | -6,3% | 229 485 | 190 735 | 201 719 | +5,8% |
| 37 782 | 36 704 | 33 466 | -8,8% | 51 103 | 42 138 | 43 341 | +2,9% |
| 87 | 55 | 52 | -5,5% | 48 | 52 | 46 | -11,5% |
| 76 | 100 | 91 | -9,0% | 61 | 58 | 54 | -6,9% |
| 409 | 387 | 426 | +10,1% | 266 | 251 | 196 | -21,9% |
| 11,4 | 11,1 | 4,8 | -56,8% | 4,4 | 3,4 | 3,0 | -11,8% |
| 38 185 | 40 269 | 38 604 | -4,1% | 16 781 | 17 626 | 16 655 | -5,5% |
| 4 420 | 4 280 | 4 730 | +10,5% | 2 653 | 1 528 | 1 561 | +2,2% |
| 44% | 43% | 51% | +8pts | 89% | 75% | 79% | +4pts |
| 90% | 94% | 100% | +6pts | 100% | 100% | 100% | 0pt |
| 93% | 97% | 95% | -2pts | 100% | 100% | 100% | 0pt |
| 99% | 100% | 99% | -1pt | 100% | 100% | 98% | -2pts |

4.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE SUR LE REPORTING DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Les indicateurs environnementaux du Groupe ont été définis en 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (*Disclosure Committee*) d'Air France-KLM et ont été validés par le collège des Commissaires aux comptes afin de répondre aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Économiques, du 15 mai 2001) et du Prospectus Européen (CE 809/2004).

Depuis 2013, et en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, il appartient à notre Organisme Tiers Indépendant :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

De plus, les données relatives aux indicateurs « Consommation de carburant » et « émissions de CO₂ » liées aux Opérations Aériennes sont vérifiées avec le plus haut niveau d'assurance, assurance raisonnable (indiqué par le symbole ✓) 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 ses filiales HOP! (HOP! BritAir, HOP! Regional, HOP! Airlinair) et les vols code commercial TO opérés par Transavia. CityJet a été cédée en 2014 et ne fait plus partie du Groupe ;
- tous les vols sous code commercial KLM opérés par KLM et ses filiales KLM Cityhopper (KLC), Martinair et Transavia.

Pour les activités au sol, le périmètre de consolidation du reporting environnemental est identique à celui de l'an passé et 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 :

- les filiales d'Air France consolidées sont HOP!, CRMA, Sodexi, BlueLink, Servair et ses filiales (uniquement pour les activités en France) 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 ont été rédigées en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs. Des tests de cohérence ont également été mis en place.

La consolidation des données du groupe Air France-KLM est effectuée par le département environnement d'Air France.

4.7.3 Précisions et méthodologie, commentaires sur les évolutions

Au niveau du groupe Air France-KLM, les exigences réglementaires, les principes de reporting et de consolidation sont décrits dans un document intitulé *Instruction Memo Environment*, mis à jour annuellement. Les modalités de collecte, les méthodologies de calcul et de consolidation des données sont définies dans des procédures spécifiques à Air France et à KLM, et harmonisées entre elles dans la mesure du possible.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, des précisions méthodologiques sont apportées constamment sur certains indicateurs, notamment dans leurs définitions. Lorsque ces modifications ont un impact significatif sur les données, la comparaison entre les données des années précédentes et les données relatives à cet exercice n'est pas pertinente.

À défaut de données disponibles, la valeur reportée pour l'année N est estimée sur la base de la valeur reportée pour l'année précédente N-1.

La période de reporting des données environnementales du groupe est basée sur une année glissante du 1^{er} octobre N-1 jusqu'au 30 septembre N.

4.7.4 Opérations aériennes

Émissions de CO₂

Les Émissions de CO₂ sont celles du *GreenHouse Gas Protocol* scope 1 (émissions directes).

Pour le groupe Air France-KLM, les émissions de CO₂ sont stables entre 2014 et 2015, comme l'activité du Groupe.

Notons qu'il existe des différences entre le périmètre des émissions de CO₂ publiées et celles du système communautaire d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre (réglementation EU-ETS), qui ne permettent pas d'effectuer une comparaison.

Émissions de SO₂ globales et SO₂ basse altitude (LTO)

Remarque : Les dénominations « basse altitude » et « LTO » pour cycle *Landing-TakeOff* sont équivalentes.

Le calcul des émissions de SO₂ des opérations aériennes est effectué en prenant en compte la composition moyenne en soufre du carburant disponible respectivement sur les plates-formes d'Amsterdam et de Paris, appliquée respectivement à l'intégralité du carburant consommé pendant l'année par KLM et ses filiales, et par Air France et ses filiales.

Les différences observées entre 2014 et 2015 proviennent principalement des variations du taux de soufre contenu dans le kérosène.

Émissions de NO_x et de HC basse altitude (LTO)

La méthodologie utilisée pour le calcul des émissions basse altitude (c'est-à-dire en dessous de 3000 pieds) est commune à Air France et KLM. Elle se base sur le cycle LTO (*Landing-TakeOff*) et sur les données moteurs communiquées par l'OACI⁽¹⁾. Le temps de roulage pris en compte est le temps de roulage réel, plus précis que les valeurs standards recommandées par l'OACI. Il est à noter que les temps de roulage réels n'étant pas disponibles pour Transavia France, les valeurs standards de l'OACI ont été utilisées pour cette filiale.

Délestages de carburant

Il s'agit d'opérations exceptionnelles (moins de 1 vol sur 10 000 en 2014) de délestage en vol d'une certaine quantité de carburant afin d'éviter un atterrissage en surcharge de l'avion, lorsqu'un demi-tour en vol s'impose. Chaque opération est effectuée en coordination étroite avec le contrôle aérien dans des conditions strictes de lieu géographique (évitant les zones urbanisées) et d'altitude (en général égale ou supérieure à 2 000 mètres).

Pour le groupe Air France, les données concernant les délestages en vol n'ont pas été disponibles à temps pour la publication des chiffres. En raison de la forte variabilité d'une année sur l'autre lié au caractère exceptionnel de ce type d'opération, la valeur N-1 ne peut être reprise.

(1) Organisation Internationale de l'Aviation Civile.

(2) Direction Générale de l'Aviation Civile.

Énergie bruit global

Cet indicateur a été mis en place par le groupe Air France-KLM pour contrôler l'évolution de l'empreinte sonore globale de son activité. L'indicateur Énergie bruit global est calculé selon la méthodologie définie par la DGAC⁽²⁾. Les vols concernés sont les vols sous code commercial AF ou KLM opérés, franchisés et affrétés, *code share* excepté.

L'évolution de l'énergie sonore et du trafic est déterminée en ramenant l'Énergie bruit global calculée pour l'année civile à la valeur de l'an 2000.

Pour le groupe KLM, la hausse de l'énergie bruit entre 2014 et 2015 s'explique par le changement de périmètre. Martinair (MP) et Transavia (HV) sont inclus en 2015 dans le calcul de l'indicateur.

4.7.5 Opérations au sol

Consommation d'eau

La consommation d'eau est prise en compte pour toutes les activités au sol. La consommation d'eau à bord des avions n'est pas incluse.

Consommation Autres Énergies

L'indicateur inclut les différentes sources d'énergies suivantes :

- gaz naturel pour le chauffage des bâtiments, des ateliers de peinture avion à la Maintenance et la cuisine (en particulier l'activité *catering*). La conversion de la quantité de gaz consommée en énergie est effectuée en prenant en compte les caractéristiques du gaz spécifiques à la France et aux Pays-Bas ;
- eau surchauffée et eau glacée pour le confort climatique. Pour Air France, ces consommations sont fournies par ADP (Aéroports de Paris) pour les sites d'Orly et de Roissy. Les installations de KLM ne consomment pas ces types d'énergie ;
- kérosène (*jet fuel A1*) pour le Banc d'Essais Réacteurs ;
- fioul domestique pour les groupes électrogènes ;
- GNR (Gazole Non Routier) pour une partie des engins de piste d'Air France et des Poids Lourds de Servair ;
- essence et gazole pour les véhicules d'Air France et de Servair ainsi que les engins de piste d'Air France et de KLM.

La diminution observée entre 2014 et 2015 pour le groupe Air France s'explique principalement par la mise à jour des facteurs énergétiques des carburants issus de la base carbone de l'Ademe.

Pour KLM, il y a eu une hausse de la consommation énergétique entre 2014 et 2015 (raison climatique).

Émissions des opérations au sol (CO₂, SO₂ et NO_x)

Comme pour les Opérations aériennes, les émissions de CO₂ calculées sont celles du *GreenHouse Gas Protocol* scope 1 (émissions directes).

Les émissions de CO₂, SO₂ et NO_x et leurs évolutions sont liées aux consommations d'énergies listées ci-dessus.

Pour Air France les émissions de NO_x pour le Banc d'Essais Réacteurs sont calculées selon une méthode similaire à celle utilisée pour les Opérations Aériennes et reflètent les conditions de tests réelles.

Les émissions de CO₂ pour le reporting 2015 sont basées sur les facteurs d'émissions de la Base Carbone de l'ADEME <http://bilans-ges.ademe.fr/>, excepté le kérosène dont le facteur est celui de l'ICAO (*International Civil Aviation Organisation*).

La baisse des émissions de SO₂ pour le groupe Air France provient d'une surestimation des émissions de Servair en 2014. Celle pour le groupe KLM vient de la réduction du nombre de tests moteurs (-9%). La hausse des émissions de NO_x pour le groupe Air France provient d'un changement de méthodologie dans les calculs. Ils sont désormais basés 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.

La baisse des émissions de NO_x observée pour le groupe KLM est due principalement au renouvellement des engins de piste, ainsi que des types de moteurs testés sur le banc d'essais réacteur.

Pour KLM, les émissions de NO_x des véhicules et engins de piste sont déterminées soit par des mesures directes, des données constructeur ou des bases de données externes.

Émissions de COV (composés organiques volatils)

Les émissions de COV sont calculées sur la base des émissions directes des solvants contenus dans les produits utilisés; les COV contenus dans les déchets évacués sont retranchés.

Pour le groupe Air France, ainsi que pour KLM la baisse entre 2014 et 2015 est principalement due à la réduction des activités peinture des avions.

Émissions de HC

Les émissions hydrocarbonées (HC) incluent les émissions du Banc d'Essais Réacteurs, des véhicules et engins de piste et de l'avitaillement des avions.

La baisse pour le groupe Air France en 2015 vient du changement de méthodologie pour le calcul des émissions des engins de piste et poids lourds.

Pour KLM, la baisse s'explique par le renouvellement du parc des engins de piste avec du matériel plus performant, ainsi que la réduction du nombre de tests du banc d'essais réacteur de 9%.

Déchets non dangereux

Les déchets non dangereux sont principalement issus de la restauration à bord (*catering*), représentant plus de 80% du total de ces déchets.

Déchets industriels dangereux

Lorsque la quantité de déchets dangereux n'a pas été communiquée par les prestataires à la fin de la campagne de reporting, c'est la quantité mentionnée sur le bordereau en sortie de site qui est prise en compte. Cependant, cette quantité est estimée comme marginale.

Les filières de valorisation prises en compte sont celles de la réglementation européenne.

La hausse pour le groupe Air France s'explique principalement par des enlèvements exceptionnels de batteries électriques d'engins de piste, et à la hausse des enlèvements pour la DGI site nord.

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.

Pour l'année 2015, le résultat du rapport entre le nombre de dépassements des seuils réglementaires et le nombre de mesures, est respectivement :

- pour Air France, 0/14 pour les composés azotés, 3/62 pour les composés phosphorés et 7/724 pour les métaux ;
- pour KLM, 0/52 pour les composés azotés, 0/52 pour les composés phosphorés et 1/280 pour les métaux.

Les métaux reportés sont Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

4.8 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES

La présente table de correspondance reprend les rubriques prévues par le Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, et renvoie aux sections du document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

| Section Grenelle II – Décret du 24 avril 2012 | | Indicateurs GRI4 | Critères « Advanced level » du Pacte Mondial |
|---|--|---------------------|--|
| PRINCIPES GÉNÉRAUX DE REPORTING | | | |
| 4. | Périmètre | G4-17; 20; 23 | |
| 4.3.1 | « Comply or explain » | Principe | |
| 4.4 | | | |
| 5.5.3 | Comparabilité des données | G4-22; 23 | |
| 4.7.1 | Renvoie à de grands référentiels | G4-32 | Critères 1 et 2 |
| 4.8 | Attestation | G4-33 | |
| | Vérification par un tiers indépendant | G4-33 | |
| INFORMATIONS SOCIALES | | | |
| Emploi | | | |
| 4.1 | Effectif total et répartition des salariés | G4-9; 10; LA1; LA12 | |
| 4.2.1 | | | |
| 4.1.1 | Embauches et les licenciements | LA1; EC6 | Critères 3 à 8 |
| 4.1.1 | Rémunérations et leur évolution | G4-51; 52; EC1 | |
| 4.2.1 | | | |
| Organisation du travail | | | |
| 4.1.1 | Organisation du temps de travail | LA | |
| 4.1.1 | Absentéisme | LA6 | Critères 3 à 8 |
| 4.2.2 | | | |
| Relations sociales | | | |
| 4.1.1 | Organisation du dialogue social | LA4 | |
| 4.1.1 | Bilan des accords collectifs | | Critères 3 à 8 |
| 4.2.2 | | | |
| Santé et sécurité | | | |
| 4.1.3 | Conditions de santé et de sécurité au travail | LA5 à LA8 | |
| 4.1.3 | Bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail | LA8 | Critères 3 à 8 |
| 4.1.3 | Accidents du travail et maladies professionnelles | LA6; LA7 | |
| 4.2.2 | | | |
| Formation | | | |
| 4.1.2 | Politiques de formation | LA10 | |
| 4.1.2 | Nombre total d'heures de formation | LA9 | Critères 3 à 8 |
| 4.2.2 | | | |

Égalité de traitement

| | | | |
|-------|--|-----------|----------------|
| 4.1.4 | Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes | LA12 | |
| 4.2.2 | | | |
| 4.1.4 | Mesures pour l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées | LA12 | Critères 3 à 8 |
| 4.2.2 | | | |
| 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 | Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective | LA4; HR4 | |
| 4.2.2 | | | |
| 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 et gestion des déchets

| | | | |
|-------|--|------------------------|-----------------|
| 4.5.2 | 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 | |
| 4.6.1 | Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets | EN23, EN25 | Critères 9 à 11 |
| 4.6.2 | Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité | | |

Utilisation durable des ressources

| | | | |
|-------|---|---------------|-----------------|
| 4.5.3 | Consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales | EN8; EN9 | |
| 4.5.3 | Consommation de matières premières et les mesures pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation | EN1; EN27 | Critères 9 à 11 |
| 4.6.1 | | | |
| 4.5.3 | Consommation d'énergie, les mesures pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables | EN3; EN6; EN7 | |
| 4.5.3 | Utilisation des sols | | |

Changement climatique

| | | | |
|-------|--|-------------|-----------------|
| 4.5.4 | Rejets de gaz à effet de serre | EN15 à EN19 | |
| 4.6.1 | | | |
| 4.6.2 | | | 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 | EC8; EC9; SO1 | Critères 16 à 18 et 21 |
| | Sur les populations riveraines ou locales | | |

Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société

| | | | |
|-------|--|-------------------|-----------------------|
| 4.4.1 | Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations | G4-24 à 27; G4-37 | Critères 2 et 16 à 18 |
| 4.4.4 | | | |
| 4.4.1 | Actions de partenariat ou de mécénat | EC1; EC7 | |
| 4.4.4 | | | |

Sous-traitance et fournisseurs

| | | | |
|-------|--|---|-----------------|
| 4.4.5 | Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux | EC9; EN33; G4-LA14; HR4; HR7; HR9 | Critères 2 à 11 |
| 4.4.5 | Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale | EC9; EN32; EN33; LA14; HR4; HR7; HR9; SO9 | |

Loyauté des pratiques

| | | | |
|-------|--|-----------------|------------------|
| 4.4.2 | Actions engagées pour prévenir la corruption | G4-56 à 58; SO4 | Critères 12 à 14 |
| 4.4.2 | Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs | EN27; PR1 | |
| 4.4.2 | Autres actions en faveur des droits de l'homme | G4-HR | Critères 3 à 5 |

4.9 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la Société Air France-KLM SA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, 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 à la Direction Environnement et Développement Durable de la société.

— Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

— Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe □ dans le chapitre 4 « Données sociales, sociétales et environnementales » du

rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes et se sont déroulés entre décembre 2015 et février 2016 sur une durée totale d'intervention d'une douzaine de 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 aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans le chapitre 4 « Données sociales, sociétales et environnementales » du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené plus d'une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses

orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes (listées dans les tableaux ci-après) :

- au niveau de l'entité consolidante et des entités Air France et KLM, 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⁽¹⁾ que nous avons sélectionnées 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 en moyenne 76% des effectifs et entre 41% et 100% des informations quantitatives environnementales présentées.

(1) **Environnement** : Direction Générale Industrielle Air France (Orly, VLR et Roissy), Air France en France (consommations d'énergie, véhicules & engins de piste), Servair 1, Acna Roissy, KLM Schiphol **pour les activités au sol**.
Air France, HOP!, KLM, KLM CityHopper et Transavia, **pour les opérations aériennes**.
Social : Air France en France, Transavia France, KLM et KLM Catering Services aux Pays-Bas.

Indicateurs sociaux

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 Embauches en CDD | |
| Nombre de licenciements (y compris économiques) | |
| Taux d'absentéisme pour maladie, accident du travail et maternité | |
| Nombre d'accidents du travail | Modérée |
| Taux de fréquence des accidents du travail | |
| Taux de gravité des accidents du travail | |
| Nombre d'heures de formation par salarié | |
| Nombre de salariés handicapés | |
| Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année | |
| Nombre d'accords collectifs signés dans l'année | |

Indicateurs environnementaux

Niveau d'assurance

Indicateurs environnementaux relatifs aux activités aériennes

| | |
|--|-----------|
| Consommations de carburant et émissions de CO ₂ | Raisnable |
| Indicateur d'énergie bruit global | Modérée |
| Émissions de HC, NO _x et SO ₂ basse altitude | |

Indicateurs environnementaux relatifs aux opérations au sol

| | |
|---|---------|
| Consommation d'eau | |
| Consommation d'électricité | |
| Consommation d'autres énergies | |
| Quantité totale de déchets industriels non dangereux | |
| Quantité totale de déchets industriels dangereux | Modérée |
| Pourcentage de déchets industriels dangereux valorisés | |
| Émissions de Composés Organiques Volatiles | |
| Émissions de CO ₂ , SO ₂ et NO _x | |
| Taux de conformité des rejets aqueux | |

Informations qualitatives

| | |
|-----------------|---|
| Social | L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci Les conditions de santé et de sécurité au travail Les politiques mises en œuvre en matière de formation Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées |
| 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 Les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement |
| Sociétal | L'impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs |

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 95% 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, de manière sincère conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 18 février 2016

KPMG SA

Jean-Paul Vellutini
Associé

Éric Jacquet
Associé

Philippe Arnaud
Associé

Département Changement Climatique
& Développement Durable



Cette page est laissée en blanc volontairement.

5

RAPPORT FINANCIER

| | | |
|-------------|--|------------|
| 5.1 | Investissements et financements | 152 |
| 5.1.1 | Investissements | 152 |
| 5.1.2 | Financements | 153 |
| 5.1.3 | Structure de la dette et profil de remboursement | 153 |
| 5.2 | Propriétés immobilières et équipements | 154 |
| 5.2.1 | Immobilisations corporelles du groupe Air France - KLM | 154 |
| 5.2.2 | Terrains et constructions du groupe Air France - KLM | 154 |
| 5.2.3 | Immobilisation en cours | 155 |
| 5.3 | Commentaires sur les comptes | 156 |
| 5.3.1 | Résultats consolidés au 31 décembre 2015 | 156 |
| 5.3.2 | Investissements et financements du Groupe | 160 |
| 5.3.3 | Résultats sociaux de la société Air France - KLM | 160 |
| 5.3.4 | Capitaux propres au 31 décembre 2015 | 160 |
| 5.4 | Indicateurs financiers | 161 |
| 5.5 | États financiers consolidés | 166 |
| 5.5.1 | Compte de résultat consolidé | 166 |
| 5.5.2 | État du résultat global consolidé | 167 |
| 5.5.3 | Bilan consolidé | 168 |
| 5.5.4 | Variation des capitaux propres consolidés | 170 |
| 5.5.5 | Tableau des flux de trésorerie consolidé | 171 |
| 5.6 | Notes aux états financiers consolidés | 173 |
| 5.7 | Rapport des Commissaires aux comptes consolidés | 253 |
| 5.8 | Comptes sociaux | 255 |
| 5.8.1 | Compte de résultat et bilan | 255 |
| 5.8.2 | Annexe | 257 |
| 5.9 | Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices | 266 |
| 5.10 | Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels | 267 |
| 5.11 | Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés | 269 |

5.1 INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENTS

Au cours de l'exercice 2015, les investissements corporels et incorporels du groupe Air France-KLM se sont élevés à 1 647 millions d'euros. Les 353 millions d'euros de cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles comprennent notamment 20 millions d'euros de recettes d'opérations de *sale & lease-back* (198 millions d'euros en 2014) ainsi que l'impact du transfert à Delta Air Lines de six paires de *slots* à Londres Heathrow pour un montant total de 247 millions d'euros. Dans le cadre de « Transform 2015 » puis de « Perform 2020 », le Groupe a appliqué un strict contrôle des investissements avant opérations de *sale & lease back* et opération de transfert à Delta Air Lines des paires de *slots* à Londres Heathrow : ils se sont ainsi élevés à 1 561 millions d'euros. Bien qu'en hausse de 201 millions d'euros par rapport à 2014, ils sont restés inférieurs au niveau des amortissements et dépréciations (1 631 millions d'euros). Après opérations de *sale & lease-back* et opération de transfert à Delta Air Lines des paires de *slots* à Londres Heathrow, les investis-

sements nets se sont élevés à 1 294 millions d'euros, en hausse de 132 millions d'euros par rapport à 2014. Le flux net de trésorerie provenant de l'exploitation s'élevant à 1 900 millions d'euros, le Groupe a généré un *cash-flow* libre d'exploitation positif de 606 millions.

Au 31 décembre 2015, la trésorerie du Groupe s'élève à 3,79 milliards d'euros, dont 466 millions d'euros de valeurs de placement immobilisées ayant une maturité supérieure à trois mois, 18 millions d'euros nantis et 204 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 2015 (voir également Section 3 - Risques de liquidité, page 85).

La dette nette s'établit à 4,31 milliards d'euros (5,41 milliards d'euros au 31 décembre 2014). Le détail du calcul de la dette nette se trouve à la Section 5.6, page 229.

5.1.1 Investissements

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 |
|--|----------------|--------------|
| Investissements incorporels | (174) | (210) |
| Investissements aéronautiques | (1 347) | (1 054) |
| Autres investissements corporels | (126) | (167) |
| Prise de contrôle de filiales et participations | (7) | (43) |
| Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées (dont Amadeus) | 342 | 354 |
| Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles | 353 | 269 |
| Dividendes reçus | 5 | 20 |
| Diminution (augmentation) nette des placements entre 3 mois et 1 an | (208) | 285 |
| Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements des activités non poursuivies | - | (20) |
| Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements | (1 162) | (566) |

Les investissements corporels et incorporels se sont élevés à 1 647 millions d'euros sur l'année 2015 (1 431 millions d'euros sur 2014) dont 1 347 millions d'euros d'investissements aéronautiques. Les investissements incorporels, d'un montant de 174 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 353 millions d'euros (269 millions d'euros en 2014) dont 86 millions d'euros de cessions aéronautiques

(71 millions en 2014), 20 millions d'euros de recettes d'opérations de *sale & lease-back* (198 millions d'euros en 2014) ainsi que l'impact du transfert à Delta Air Lines de six paires de *slots* à Londres Heathrow pour un montant total de 247 millions d'euros.

Le 15 janvier 2015, le Groupe a cédé un bloc d'actions Amadeus représentant environ 2,2% du capital, pour un produit de trésorerie de 327 millions d'euros inclus sur la ligne « Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées ».

Au total, en incluant les investissements et cessions financiers, les dividendes et les activités non poursuivies, le flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements s'est élevé à 1 162 millions d'euros en 2015.

5.1.2 Financements

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 |
|---|--------------|--------------|
| Émission de dette subordonnée | 600 | - |
| Augmentation de capital | 1 | - |
| Vente de participation sans modification du contrôle | 4 | - |
| Émissions de nouveaux emprunts | 1 077 | 1 583 |
| Remboursements d'emprunts | (1 549) | (2 024) |
| Remboursements de dettes de location-financement | (664) | (565) |
| Nouveaux prêts | (89) | (10) |
| Remboursement de prêts | 140 | 36 |
| Dividendes et coupons sur dettes subordonnées distribués | (24) | (3) |
| Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement | (504) | (983) |

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. Le premier coupon relatif à cet instrument a été

payé le 1^{er} octobre 2015 pour un montant de 18 millions d'euros.

Hors papier commercial, les financements mis en place en 2015 ont principalement porté sur des financements d'actifs portant sur douze avions.

Parallèlement, le Groupe a remboursé 1 549 millions d'euros d'emprunts (2 024 millions d'euros en 2014) et 664 millions d'euros de dettes résultant de contrats de location-financement (565 millions d'euros en 2014).

5.1.3 Structure de la dette et profil de remboursement

Structure de la dette

Les dettes financières brutes du Groupe s'élèvent à 9,08 milliards d'euros au 31 décembre 2015 dont 5,05 milliards d'euros sont garantis par des actifs nantis ou hypothéqués d'un montant de 7,37 milliards d'euros, représentant 54% de la valeur nette comptable des actifs concernés (voir également Note 39.1 aux comptes consolidés, page 243). Après couverture, 67% de la dette brute est à taux fixe et 84% de la dette est en euros. Le coût moyen de la dette est de 4,02% (voir également Section 3.3 - Risques de marché et gestion des risques de marché, page 83).

La structure de la dette est la suivante :

- financements de marché (OCEANE, emprunts obligataires et emprunts à durée indéterminée) : 3,21 milliards d'euros ;
- emprunts de location financement : 4,22 milliards d'euros ;
- autres emprunts dont emprunts bancaires et intérêts courus non échus : 1,66 milliard d'euros.

Profil de remboursement de la dette et des titres subordonnés

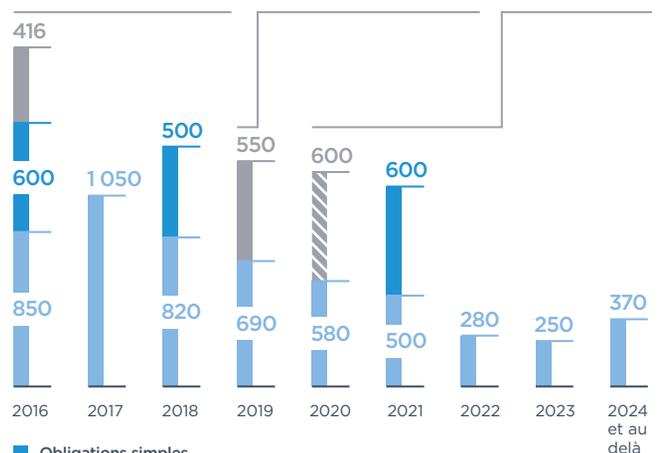
Les remboursements de dettes se font de façon progressive dans le temps ; en dépit d'une contraction du bilan de banques, le marché du financement d'actifs aéronautiques reste ouvert pour les montants envisagés sur les années à venir. Cependant, le Groupe reste attentif à ces évolutions et poursuit sa diversification, notamment auprès de banques non européennes et en refinançant d'autres actifs que les avions.

(en millions d'euros, net des dépôts sur locations financières et hors dettes perpétuelles de KLM de 637 millions d'euros)

Obligation convertible 2,75% 2005 (416 M€)
Maturité : avril 2020
2^e put : avril 2016
Prix de conversion : 20,50 €

Obligation convertible 2,03% 2013 (500 M€)
Maturité : février 2023
Put : février 2019
Prix de conversion : 10,30 €

Obligation hybride non datée 6,25% (600 M€)
Call : octobre 2020



- Obligations simples
Octobre 2016 : Air France-KLM 6,75 % (700 M€, 606 M€ restant)
Janvier 2018 : Air France-KLM 6,25 % (500 M€)
Juin 2021 : Air France-KLM 3,875 % (600 M€)
- Obligations convertibles
- Autres dettes à long terme nettes des dépôts (principalement adossées à des actifs)
- Obligation hybride comptabilisée en capitaux propres

5.2 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES ET ÉQUIPEMENTS

5.2.1 Immobilisations corporelles du groupe Air France-KLM

| Valeurs nettes (en millions d'euros) | 31 décembre 2015 | 31 décembre 2014 |
|---|---------------------|---------------------|
| Immobilisations aéronautiques | 8 719 | 8 728 |
| Autres immobilisations corporelles | | |
| Terrains et constructions | 1 063 | 1 082 |
| Matériels et installations | 338 | 365 |
| Actifs en cours de construction | 83 | 135 |
| Autres | 186 | 168 |
| Total autres immobilisations corporelles | 1 670 | 1 750 |

Les immobilisations aéronautiques sont décrites dans la *Section «Activité-Flotte»* de ce document. Les commandes de matériels aéronautiques font l'objet de la *Note 38* aux comptes consolidés.

Les terrains et constructions constituent, après la flotte, le deuxième poste d'immobilisations corporelles du groupe Air France-KLM et feront seuls l'objet d'une description.

5.2.2 Terrains et constructions du groupe Air France-KLM

Répartition des surfaces par grand métier

| Surface approximative au 31 décembre (en m ²) | Groupe Air France | | Groupe KLM | | Groupe Air France-KLM | |
|---|-------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------------|------------------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Passage | 461 193 | 436 555 | 150 421 | 150 675 | 611 614 | 587 230 |
| Cargo | 314 805 | 273 811 | 101 626 | 101 359 | 416 431 | 375 170 |
| Maintenance | 617 072 | 616 345 | 299 549 | 299 584 | 916 621 | 915 929 |
| Support | 359 515 | 430 224 | 100 138 | 100 622 | 459 653 | 530 846 |
| Total | 1 752 585 | 1 756 934 | 651 734 | 652 240 | 2 404 319 | 2 409 174 |

Les constructions de la compagnie Air France représentent 83% des immobilisations du groupe Air France et sont situées pour 87% en France.

En 2015, le site du Bourget a été restitué et le bâtiment Hélios livré - 17 208 m² ainsi que la restitution de surfaces tertiaire.

Financement des surfaces

| | Groupe Air France | Groupe KLM | Total |
|------------------------|-------------------|-------------|-------------|
| Propriété | 36% | 86% | 50% |
| Crédit-bail | 21% | - | 15% |
| Loyers opérationnelles | 43% | 14% | 35% |
| Total | 100% | 100% | 100% |

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles concernant les constructions s'élèvent à 1,4 milliard d'euros au 31 décembre 2015 (voir également la Note 37.2 aux comptes consolidés, page 241).

La majorité des installations du groupe Air France sont implantées sur des zones aéroportuaires où la mise à disposition des terrains se fait à travers des conventions d'occupation ou des baux de longue durée. Seulement 8% des surfaces en pleine propriété et en crédit-bail sont implantées sur du foncier contrôlé par Air France.

Répartition géographique des principaux sites

| Sites | Surface approximative (en m ²) | Nature des financements |
|--------------------------|--|--------------------------------------|
| Groupe Air France | | |
| Aéroport Roissy-CDG | 712 233 | Propriété, crédit-bail, location |
| Aéroport d'Orly | 335 790 | Propriété, crédit-bail, location |
| Toulouse | 70 471 | Propriété, crédit-bail, location |
| Le Bourget | | Site restitué fin 2015 |
| Montreuil | 20 195 | Location |
| Valbonne | 17 963 | Propriété |
| Groupe KLM | | |
| Schiphol Airport | 39 177 | Locations opérationnelles |
| Schiphol Centrum | 136 966 | Propriété, locations opérationnelles |
| Schiphol Oost | 378 676 | Propriété, locations opérationnelles |
| Schiphol Rijk | 16 846 | Propriété, locations opérationnelles |
| Schiphol Noord | 22 025 | Propriété |
| Amstelveen | 29 572 | Propriété |
| Autres | 28 471 | Location opérationnelles |

Principaux contrats de location

| Sites | Surface approximative (en m ²) | Nature des financements |
|----------------------------|--|-------------------------|
| Groupe Air France | | |
| Siège commercial Montreuil | 20 195 | Bail commercial |
| Hangar H1 à CDG | 43 000 | Bail Civil |
| Groupe KLM | | |
| Schiphol Airport | 39 177 | 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 2015

Retraitement des comptes 2014

Au cours de l'exercice 2015, le Groupe a procédé à différentes modifications de ces états financiers :

- changement de présentation du compte de résultat concernant la production capitalisée. Ce changement est décrit dans la *Note 2.1 des états financiers, page 173* ;
- modification de la méthode de conversion des provisions en devises. Ce changement est décrit dans la *Note 2.2 des états financiers, page 173* ;
- revue de la présentation des états financiers en cohérence avec les autres éléments de communication financière. Ces changements sont décrits dans la *Note 2.3 des états financiers, page 174*.

Les comptes de l'exercice 2014 ont été retraités afin d'assurer la cohérence et la comparabilité de l'information présentée.

Périmètre au 31 décembre 2015

Le périmètre comprend 160 sociétés consolidées et 40 sociétés mises en équivalence. Air France et KLM, les deux principales filiales, représentent 91% du chiffre d'affaires et 73% du bilan. Les autres filiales exercent principalement des activités de transport aérien (HOPI, KLM Cityhopper), de maintenance, de *catering* (groupe Servair et KLM Catering Services), de transport *low-cost* (Transavia) ou de financement d'avions.

Autant que possible, des variations à données comparables ont été estimées hors impact de la grève des pilotes d'Air France ayant eu lieu en 2014 et des effets de change.

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 | Variation |
|---|--------|--------|-----------|
| Chiffre d'affaires | 26 059 | 24 912 | 1 147 |
| EBITDAR | 3 474 | 2 462 | 1 012 |
| EBITDA | 2 447 | 1 589 | 858 |
| Résultat d'exploitation courant | 816 | (129) | 945 |
| Résultat des activités opérationnelles | 1 115 | 751 | 364 |
| Résultat net des activités poursuivies | 127 | (212) | 339 |
| Résultat net des activités non poursuivies | - | (4) | 4 |
| Résultat net part du groupe | 118 | (225) | 343 |
| Résultat net part du groupe par action de base (en €) | 0,34 | (0,76) | 1,10 |

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de la période s'élève à 26,1 milliards d'euros, en augmentation de 4,6%, mais en baisse de 3,2% à données comparables (hors grève, hors change). L'année 2015 a été marquée par une forte baisse de la recette unitaire hors change, notamment liée à la baisse du coût du carburant, partiellement compensée par un effet de change très positif. Du point de vue des capacités, Air France-KLM a poursuivi sa politique de stricte discipline (capacités « Passage réseaux » en hausse de seulement 0,2% à données comparables) quand l'industrie dans son ensemble est en croissance. Le cargo aérien reste quant à lui toujours affecté par la faiblesse du commerce mondial et la situation de surcapacité structurelle dans le secteur. Le chiffre d'affaires de l'activité passage réseau a augmenté de

5,0% et celui de l'activité maintenance a progressé de 26,1%. Le chiffre d'affaires de l'activité cargo a diminué de 9,5%, celui de Transavia a augmenté de 4,1% et celui des autres activités est en hausse de 17,8%.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation augmentent de 0,8% à 25,24 milliards d'euros. Hors change et hors grève, elles sont en baisse de 5,8% en dépit de l'inflation et diminuent plus fortement que les capacités.

Les charges externes augmentent de 3,4% à 15,68 milliards d'euros contre 15,17 milliards d'euros sur les 12 mois précédents. Hors carburant, les charges externes augmentent de 11,2% par rapport aux 12 mois précédents.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 | Variation (en %) |
|---|---------------|---------------|---------------------|
| Carburant avions | 6 183 | 6 629 | (6,7) |
| Affrètements aéronautiques | 430 | 438 | (1,8) |
| Redevances aéronautiques | 1 947 | 1 840 | 5,8 |
| Catering (achat de commissariat) | 655 | 591 | 10,8 |
| Achats d'assistance en escale | 1 536 | 1 476 | 4,1 |
| Achats et consommation d'entretien aéronautique | 2 372 | 1 729 | 37,2 |
| Frais commerciaux et de distribution | 896 | 870 | 3,0 |
| Autres frais | 1 663 | 1 598 | 4,1 |
| Total | 15 682 | 15 171 | 3,4 |

Les principales variations sont les suivantes :

- **carburant avions** : la charge de l'année baisse de 6,7% à taux de change courant, et de 22,3% hors change et hors effet grève. Cette baisse provient essentiellement d'un effet prix, les volumes consommés étant stables par rapport à l'année précédente (baisse de 0,7%) ;
- **affrètements aéronautiques** : le coût des affrètements aéronautiques représente la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes. Il a diminué de 1,8% et de 6,9% hors change et hors effet grève par rapport à l'an dernier sous l'effet d'une réduction des capacités achetées ;
- **redevances aéronautiques** : les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de l'utilisation des aéroports. La variation est de 5,8%, et hors change et hors effet grève, elle est de +0,6%, en ligne avec celle de l'activité ;
- **catering** : les dépenses de catering correspondant aux achats de prestations fournies à bord des avions sont en hausse de 10,8%. Ces dépenses comprennent les dépenses engagées par le groupe Air France-KLM pour sa propre activité ainsi que les dépenses engagées par sa filiale de catering pour ses clients tiers ;
- **achats d'assistance en escale** : les achats d'assistance en escale correspondent principalement aux frais d'assistance des avions au sol et à la prise en charge des passagers pour le Groupe et pour une faible part, pour le compte de clients tiers. Ils augmentent de 4,1% à change courant, et de 8% à données comparables (hors change et hors grève) ;
- **achats d'entretien** : ils comprennent les achats et consommations d'entretien aéronautique, pour les avions du Groupe et pour l'activité tiers. Ils augmentent de 37,2% à taux de change courant. Leur augmentation s'explique principalement par la campagne de réaménagement des cabines d'Air France

et de KLM dans le cadre de leur montée en gamme, par la croissance du chiffre d'affaires tiers (7,3% hors change) et par un important effet de change (285 millions d'euros) ;

- **frais commerciaux et de distribution** : les frais commerciaux et de distribution ont augmenté de 3% à change courant, et ont diminué de 2% à données comparables (hors change, hors grève), notamment du fait de la baisse des commissions sur ventes qui suivent l'évolution du chiffre d'affaires de l'activité passage ;
- **autres charges** : les autres charges comprennent principalement les charges locatives, les frais de télécommunication, les charges d'assurances et charges d'honoraires. Elles augmentent de 4,1% à change courant et de 3,5% à données comparables (hors change, hors grève). Cette hausse s'explique notamment par une augmentation des charges de locations et d'entretien de 5 millions d'euros, une croissance des coûts informatiques de 17 millions d'euros et une hausse des coûts d'assurance de 7 millions d'euros.

Les **frais de personnel** ressortent à 7,85 milliards d'euros contre 7,64 milliards en 2014, soit une augmentation de 2,8%. À charge de retraite et périmètre constants, ils augmentent de 0,7%. Les effectifs moyens sont en baisse (-1,46%) et ressortent à 96 417 salariés.

Les **impôts et taxes** s'élèvent à 167 millions d'euros contre 169 millions d'euros au 31 décembre 2014, en baisse de 1,2%.

Les **autres produits et charges** ressortent à un produit net de 1113 millions d'euros contre un produit net de 508 millions d'euros au 31 décembre 2014. Cette hausse de 605 millions d'euros s'explique principalement par l'augmentation du profit généré par les ouvertures de change arrivées à échéance (+268 millions d'euros) et par l'augmentation de la production capitalisée (+302 millions d'euros) en ligne avec l'augmentation des achats d'entretien.

EBITDAR

L'EBITDAR s'élève à 3 474 millions d'euros (2 462 millions d'euros au 31 décembre 2014).

La contribution à l'EBITDAR par secteur d'activité est la suivante :

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 hors grève | 2014 | Variation ⁽¹⁾ (en %) |
|-----------------------|--------------|--------------------|--------------|------------------------------------|
| Passage réseaux | 3 016 | 2 439 | 2 012 | 23,7 |
| Cargo | (196) | (103) | (127) | (90,3) |
| Maintenance | 453 | 411 | 444 | 10,2 |
| Transavia | 122 | 74 | 74 | 64,9 |
| Autres | 79 | 66 | 59 | 19,7 |
| Total | 3 474 | 2 887 | 2 462 | 20,3 |

(1) Variation calculée par rapport aux chiffres retraités de grève des pilotes Air France ayant eu lieu en septembre 2014.

Loyers opérationnels (avions)

Ils augmentent de 17,4% sous l'influence du change euro/dollar et de la renégociation des contrats à chaque terme. Hors change, ils augmentent de 0,9%.

EBITDA

L'EBITDA s'élève à 2 447 millions d'euros (1 589 millions d'euros au 31 décembre 2014).

La contribution à l'EBITDA par secteur d'activité est la suivante :

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 hors grève | 2014 | Variation ⁽¹⁾ (en %) |
|-----------------------|--------------|--------------------|--------------|------------------------------------|
| Passage réseaux | 2 124 | 1 671 | 1 243 | 27,1 |
| Cargo | (210) | (126) | (150) | (66,7) |
| Maintenance | 453 | 411 | 444 | 10,2 |
| Transavia | 2 | (8) | (8) | ns |
| Autres | 78 | 66 | 60 | 18,2 |
| Total | 2 447 | 2 014 | 1 589 | 21,5 |

(1) Variation calculée par rapport aux chiffres retraités de grève des pilotes Air France ayant eu lieu en septembre 2014.

Amortissements, dépréciations et provisions

Ils ressortent à 1,63 milliard d'euros au 31 décembre 2015 contre 1,72 milliard d'euros au 31 décembre 2014.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation courant est positif de 816 millions d'euros (négatif de 129 millions d'euros au 31 décembre 2014). La contribution au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation courant par secteur d'activité est la suivante :

| (en millions d'euros) | 2015 | | 2014 | |
|-----------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------|---------------------------------|
| | Chiffre d'affaires | Résultat d'exploitation courant | Chiffre d'affaires | Résultat d'exploitation courant |
| Passage réseaux | 20 541 | 842 | 19 570 | (83) |
| Cargo | 2 425 | (245) | 2 681 | (212) |
| Maintenance | 1 577 | 214 | 1 251 | 174 |
| Transavia | 1 099 | (35) | 1 056 | (36) |
| Autres | 417 | 40 | 354 | 28 |
| Total | 26 059 | 816 | 24 912 | (129) |

Le coût unitaire à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) est en baisse de 1,3%. Cette variation se décompose en une baisse de 7,2% due à la baisse du prix du carburant, une hausse de 5,9% due à l'évolution des taux de change.

Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles est un profit de 1115 millions d'euros contre 751 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2015, il inclut notamment :

- des charges de restructuration de 159 millions d'euros ;
- le résultat de la cession de +218 millions d'euros concernant les titres Amadeus ;
- le résultat de cession de slots à Londres Heathrow de +230 millions d'euros.

Ces opérations sont décrites dans la *Note 11 des états financiers*, page 193.

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net a diminué pour s'établir à 310 millions d'euros contre 370 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Le coût de la dette nette a diminué de 12 points de base, passant de 6,79% sur l'exercice 2014 à 6,67% sur l'exercice 2015.

Autres produits et charges financières

Les autres produits et charges financières nets dégagent au 31 décembre 2015, un résultat négatif de 605 millions d'euros contre un résultat négatif de 359 millions d'euros au 31 décembre 2014. Ils s'analysent comme suit :

- perte de change de 360 millions d'euros (perte de 199 millions au 31 décembre 2014). La perte de change de l'exercice 2015 comprend notamment une perte de change sur la dette nette de 188 millions d'euros liée principalement à l'appréciation du dollar, du franc suisse et du yen par rapport à l'euro et d'un

ajustement complémentaire de la valeur de la trésorerie bloquée au Venezuela ainsi qu'une perte de change de 112 millions d'euros sur les provisions, principalement liée à la réévaluation de la part dollar des provisions maintenance et restitution d'avions ;

- variation négative de la juste valeur des actifs et passifs financiers de 178 millions d'euros (variation négative de 92 millions au 31 décembre 2014). Elle correspond notamment à l'impact négatif des couvertures carburant pour 163 millions d'euros ainsi qu'à l'impact négatif des couvertures devises pour 9 millions d'euros ;
- dotations aux provisions de 28 millions contre une dotation de 44 millions d'euros au 31 décembre 2014. Au 31 décembre 2015, le Groupe a notamment déprécié sa participation sur les titres GOL ;
- un poste autre d'un montant négatif de 39 millions d'euros (perte de 24 millions d'euros au 31 décembre 2014). Au 31 décembre 2015, il correspond principalement à l'effet de la désactualisation des provisions long terme pour -57 millions d'euros ainsi qu'à un gain de 26 millions d'euros réalisé sur le rachat de titres de l'emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en Francs suisses.

Résultat net – part du groupe

La **charge d'impôt** s'élève à 43 millions d'euros contre 195 millions d'euros au 31 décembre 2014.

La **part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est négative de 30 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre une contribution également négative de 39 millions d'euros l'exercice précédent. Elle comprend pour l'essentiel la quote-part du Groupe dans les pertes de Kenya Airways. Au 31 décembre 2015, la valeur d'équivalence de Kenya Airways est nulle.

Le **résultat des activités non poursuivies** est nul au 31 décembre 2015 contre une contribution négative de 4 millions d'euros l'exercice précédent.

Le **résultat net consolidé – part du groupe** ressort en profit de 118 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre une perte de 225 millions d'euros au 31 décembre 2014. Corrigé des éléments non récurrents, le résultat net retraité s'établit à 220 millions d'euros, en augmentation par rapport à 2014 (-540 millions d'euros, voir Section 5.4 – Indicateurs financiers, page 161).

La contribution au résultat net consolidé – part du groupe par trimestre est respectivement de -559 millions d'euros au 31 mars 2015, de -79 millions d'euros au 30 juin 2015, de 480 millions d'euros au 30 septembre 2015 et de 276 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Par action, le résultat net de base s'élève à 0,34 euros au 31 décembre 2015 contre -0,76 euros au 31 décembre 2014.

5.3.2 Investissements et financements du Groupe

Les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 1,65 milliard d'euros (1,43 milliard d'euros au 31 décembre 2014) dont 444 millions d'euros d'investissement dans la flotte, 438 millions d'euros dans la maintenance, 157 millions d'euros de pièces détachées, 308 millions d'euros dans la modification des aménagements cabines et 300 millions d'investissements au sol et incorporels. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles incluant des opérations de cessions-bails se sont élevées à 353 millions d'euros contre 269 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015, quatre contrats de location d'avions B777-200, qualifiés de locations opérationnelles jusque-là, ont été requalifiés en locations financières. Le montant de cette transaction non monétaire s'élève à 128 millions d'euros. Le Groupe a également conclu des contrats de crédit baux non monétaires pour un montant total de 28 millions d'euros. Ni l'entrée à l'actif du bilan ni la dette rattachée à ces éléments n'ont d'impact dans le tableau de flux de trésorerie.

Le *cash-flow* opérationnel est positif de 1,90 milliard d'euros (1,01 milliard d'euros au 31 décembre 2014).

Au 31 décembre 2015, le Groupe dispose de 3,79 milliards d'euros de liquidités nettes dont 3,10 milliards de trésorerie et équivalents. De plus, le Groupe dispose de lignes de crédit non utilisées pour un montant cumulé de 1,8 milliard d'euros.

L'endettement financier net ressort au 31 décembre 2015 à 4,31 milliards d'euros (5,41 milliards d'euros au 31 décembre 2014).

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 2015.

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 2015, le résultat d'exploitation ressort à l'équilibre.

Le résultat net ressort négatif à 125 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 2015, l'encours des dettes fournisseurs s'élève à 11 millions d'euros dont 4 millions d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

Au 31 décembre 2014, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 9 millions d'euros dont 4 millions d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

5.3.4 Capitaux propres au 31 décembre 2015

Les capitaux propres du Groupe s'élèvent à 225 millions d'euros contre (692) millions d'euros au 31 décembre 2014 retraité. Leur variation de 917 millions d'euros s'explique pour :

- 356 millions d'euros par la variation de la juste valeur des engagements du Groupe en matière de retraite (nette d'impôt) ;
- -155 millions d'euros par l'annulation des impôts différés actifs sur les variations de juste valeur des engagements de retraite du groupe fiscal français ;
- 600 millions d'euros d'émission de titres subordonnés ;
- un résultat net part du groupe positif de 118 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) | 2015 | 2014 |
|---|--------------|-------------|
| Résultat d'exploitation courant | 816 | (129) |
| Quote-part des locations opérationnelles correspondant à des frais financiers (34%) | 349 | 297 |
| Résultat d'exploitation ajusté | 1 165 | 168 |
| Chiffre d'affaires | 26 059 | 24 912 |
| Marge d'exploitation ajustée | 4,5% | 0,7% |

Résultat net retraité

Le résultat net retraité correspond au résultat net corrigé des éléments exceptionnels ou non récurrents.

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 ⁽¹⁾ |
|---|------------|---------------------|
| Résultat net, part groupe | 118 | (225) |
| Résultat net des activités non poursuivies | - | 4 |
| Dépréciation des titres disponibles à la vente | 16 | 30 |
| Dépréciation des actifs d'impôts différés | - | 89 |
| Variation non monétaire de la juste valeur des actifs et passifs financiers (dérivés) | 91 | 73 |
| Résultat de change non réalisé | 294 | 163 |
| Produits et charges non courants | (299) | (880) |
| Impôt lié aux impacts de la législation sur les retraites aux Pays-Bas | - | 206 |
| Résultat net part groupe, retraité | 220 | (540) |
| Résultat net part groupe, retraité par action (en €) | 0,68 | (1,82) |

(1) Retraité de la modification de la méthode de conversions des provisions en devises.

Ratios de couverture

Dans le cadre de « Transform 2015 » puis de « Perform 2020 », les ratios de couverture se sont fortement améliorés, le ratio dette nette/EBITDA baissant par exemple de 4,8x au 31 décembre 2011 à 1,8x au 31 décembre 2015.

Ratio dette nette/EBITDA

| | 2015 | 2014 |
|--|-------------|-------------|
| Dette nette (en M€) | 4 307 | 5 407 |
| EBITDA (en M€) | 2 447 | 1 589 |
| Dette nette/EBITDA | 1,8x | 3,4x |
| Dette nette/EBITDA corrigé de la grève | | 2,7x |

Ratio EBITDA/coût de l'endettement financier net

| | 2015 | 2014 |
|--|-------------|-------------|
| EBITDA (en M€) | 2 447 | 1 589 |
| Coût de l'endettement financier net (en M€) | 310 | 370 |
| EBITDA/coût de l'endettement financier net | 7,9x | 4,3x |
| EBITDA/coût de l'endettement financier net corrigé de la grève | | 5,4x |

Ratio dette nette ajustée/EBITDAR

La dette nette ajustée ajoute aux dettes nettes le montant annuel des locations opérationnelles capitalisé 7 fois. Dans le cadre du plan « Perform 2020 », le Groupe s'est fixé un objectif sur le ratio dette nette ajustée/EBITDAR, qui doit être d'environ 2,5x à la fin 2017.

| | 2015 | 2014 |
|---|---------------|---------------|
| Dette nette (en M€) | 4 307 | 5 407 |
| Locations opérationnelles x 7 (en M€) | 7 189 | 6 111 |
| Total dette nette ajustée (en M€) | 11 496 | 11 518 |
| EBITDAR (en M€) | 3 474 | 2 462 |
| Dette nette ajustée/EBITDAR | 3,3x | 4,7x |
| Dette nette ajustée/EBITDAR corrigé de la grève | | 4,0x |

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%).

| | 2015 | 2014 |
|---|-------------|-------------|
| EBITDAR (en M€) | 3 474 | 2 462 |
| Coût de l'endettement financier net (en M€) | 310 | 370 |
| Quote-part des locations opérationnelles correspondant à des frais financiers (34%) | 349 | 297 |
| Coût de l'endettement financier net ajusté (en M€) | 659 | 667 |
| EBITDAR/coût de l'endettement financier net ajusté | 5,3x | 3,7x |
| EBITDAR/coût de l'endettement financier net ajusté corrigé de la grève | | 4,3x |

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 (7 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 2015 | 31 décembre 2014 ⁽¹⁾ | 31 décembre 2014 ⁽¹⁾ | 31 décembre 2013 ⁽²⁾ |
|--|---------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles | 1 265 | 1 252 | 1 252 | 1 133 |
| Immobilisations aéronautiques | 8 743 | 8 728 | 8 728 | 9 391 |
| Autres immobilisations corporelles | 1 670 | 1 750 | 1 750 | 1 819 |
| Titres mis en équivalence | 118 | 139 | 139 | 177 |
| Autres actifs financiers, hors titres disponibles à la vente, valeurs mobilières de placement et dépôts liés aux dettes financières | 225 | 152 | 152 | 128 |
| Provisions, hors retraites, litige cargo et restructuration | (1 558) | (1 434) | (1 434) | (1 105) |
| BFR, hors valeur de marché des instruments dérivés | (5 125) | (4 928) | (4 928) | (4 905) |
| Capitaux employés sur le bilan | 5 338 | 5 659 | 5 659 | 6 638 |
| Capitaux employés moyens sur le bilan | 5 499 | | 6 149 | |
| Capitaux employés correspondant aux avions en location opérationnelle (loyers opérationnels x 7) | 7 189 | | 6 111 | |
| Capitaux employés moyens (A) | 12 688 | | 12 260 | |
| Résultat d'exploitation ajusté des locations opérationnelles | 1 165 | | 168 | |
| Dividendes reçus | (3) | | (17) | |
| Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence | (30) | | (39) | |
| Charge d'impôt reconnue dans le résultat net ajusté | (43) | | 100 | |
| Résultat ajusté après impôt (B) | 1 089 | | 212 | |
| ROCE (B/A) | 8,6% | | 1,7% | |
| Résultat ajusté après impôt, hors grève (C) | - | | 637 | |
| ROCE hors grève (C/A) | - | | 5,2% | |

(1) Retraité de la modification de la méthode de conversion des provisions en devises.

(2) Retraité d'IFRIC 21.

Coût du capital

| | 2015 | 2014 |
|--|-------------|-------------|
| Coût des fonds propres | 16,1% | 15,4% |
| Coût marginal de la dette après impôt | 2,8% | 3,5% |
| Pondération, fonds propres/dette cible | | |
| Fonds propres | 32,7% | 30% |
| Dette | 67,3% | 70% |
| Coût moyen pondéré du capital après impôt | 7,1% | 7,1% |

Coût net à l'ESKO

Pour analyser la performance de coût de chaque activité de transport, le Groupe divise le coût net de cette activité par les capacités produites, exprimées en SKO pour le passage ou Transavia, et en TKO pour le cargo. Pour analyser la performance de coût globale de l'entreprise, le Groupe utilise le coût net à l'ESKO. Ce coût net est obtenu en divisant le coût net total par les capacités produites exprimées en équivalents sièges-kilomètres offerts (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.

| | 2015 | 2014 ⁽¹⁾ |
|---|---------------|---------------------|
| Chiffre d'affaires (en M€) | 26 059 | 24 912 |
| Résultat d'exploitation courant (en M€) | 816 | (129) |
| Coût d'exploitation total (en M€) | (25 243) | (25 041) |
| Activité passage - autres recettes passage ⁽²⁾ (en M€) | 834 | 830 |
| Activité cargo - autres recettes fret (en M€) | 162 | 172 |
| Chiffre d'affaires externe activité maintenance (en M€) | 1 577 | 1 251 |
| Transavia ⁽²⁾ - autres recettes (en M€) | 13 | 10 |
| Autres activités - recettes hors transport de Transavia (en M€) | 417 | 354 |
| Coût net (en M€) | 22 240 | 22 424 |
| Coût net hors grève (en M€) | | 22 494 |
| Capacités produites exprimées en ESKO | 337 993 | 332 602 |
| Capacités produites exprimées en ESKO, hors grève | | 337 352 |
| Coût net hors grève/ESKO (en cts d'€) | 6,58 | 6,67 |
| Variation hors grève | | -1,3% |
| Effet de change sur les coûts nets (en M€) | | 1,426 |
| Variation de change constant | | -7,2% |
| Effet prix du carburant (en M€) | | -1,721 |
| Variation à change et prix du carburant constants | | 0,0% |
| Variation de charges liées aux retraites (en M€) | | 139 |
| Coût net à l'ESKO à change, prix du carburant et charges de retraites à prestations définies constantes, hors impact des éléments exceptionnels (en centimes d'euros par ESKO) | 6,58 | 6,62 |
| Variation à change, prix du carburant et charges de retraites constants | | -0,6% |

(1) Retraité de la modification de la méthode de conversion des provisions en devises.

(2) 2014 retraité d'un changement d'affectation de recettes (45 millions d'euros transférés du chiffre d'affaires « Autres recettes passages » au « Passage régulier »).

SOMMAIRE

5.5 États financiers consolidés

| | | | | | |
|-------|-----------------------------------|-----|-------|---|-----|
| 5.5.1 | Compte de résultat consolidé | 166 | 5.5.4 | Variation des capitaux propres consolidés | 170 |
| 5.5.2 | État du résultat global consolidé | 167 | 5.5.5 | Tableau des flux de trésorerie consolidé | 171 |
| 5.5.3 | Bilan consolidé | 168 | | | |

5.6 Notes aux états financiers consolidés

| | | | | | |
|----------|--|-----|----------|---|-----|
| Note 1. | Description de l'activité | 173 | Note 22. | Titres mis en équivalence | 205 |
| Note 2. | Retraitement des comptes 2014 | 173 | Note 23. | Actifs de retraite | 206 |
| Note 3. | Événements significatifs | 175 | Note 24. | Autres actifs financiers | 207 |
| Note 4. | Règles et méthodes comptables | 176 | Note 25. | Stocks et encours | 209 |
| Note 5. | Évolution du périmètre de consolidation | 185 | Note 26. | Créances clients | 209 |
| Note 6. | Informations sectorielles | 185 | Note 27. | Autres débiteurs | 210 |
| Note 7. | Charges externes | 190 | Note 28. | Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires | 210 |
| Note 8. | Frais de personnel et effectifs | 191 | Note 29. | Capitaux propres | 211 |
| Note 9. | Amortissements, dépréciations et provisions | 192 | Note 30. | Paiement fondé sur des actions | 213 |
| Note 10. | Autres produits et charges | 192 | Note 31. | Provisions retraite | 214 |
| Note 11. | Autres produits et charges non courants | 193 | Note 32. | Autres provisions | 221 |
| Note 12. | Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers | 195 | Note 33. | Dettes financières | 224 |
| Note 13. | Impôts | 196 | Note 34. | Dette nette | 229 |
| Note 14. | Résultat net des activités non poursuivies | 199 | Note 35. | Autres créditeurs | 230 |
| Note 15. | Actifs détenus en vue de la vente | 199 | Note 36. | Instruments financiers | 230 |
| Note 16. | Résultat net - part du groupe par action | 200 | Note 37. | Engagements de locations | 240 |
| Note 17. | Goodwill | 201 | Note 38. | Commandes de matériels aéronautiques | 242 |
| Note 18. | Immobilisations incorporelles | 202 | Note 39. | Autres engagements | 243 |
| Note 19. | Test de valeur d'actif | 203 | Note 40. | Parties liées | 243 |
| Note 20. | Immobilisations corporelles | 204 | Note 41. | Tableau des flux de trésorerie consolidé | 245 |
| Note 21. | Investissements corporels et incorporels | 205 | Note 42. | Honoraires des Commissaires aux comptes | 246 |
| | | | Note 43. | Périmètre de consolidation | 247 |

5.5 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

5.5.1 Compte de résultat consolidé

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre
(en millions d'euros)

| | Notes | 2015 | 2014 retraité ⁽¹⁾ |
|---|-------|---------------|---------------------------------|
| Chiffre d'affaires | 6 | 26 059 | 24 912 |
| Autres produits de l'activité | | 3 | 18 |
| Produits des activités ordinaires | | 26 062 | 24 930 |
| Charges externes | 7 | (15 682) | (15 171) |
| Frais de personnel | 8 | (7 852) | (7 636) |
| Impôts et taxes | | (167) | (169) |
| Autres produits et charges | 10 | 1 113 | 508 |
| EBITDAR | 2 | 3 474 | 2 462 |
| Loyers opérationnels (avions) | | (1 027) | (873) |
| EBITDA | 2 | 2 447 | 1 589 |
| Amortissements, dépréciations et provisions | 9 | (1 631) | (1 718) |
| Résultat d'exploitation courant | | 816 | (129) |
| Cessions de matériels aéronautiques | 11 | (6) | - |
| Autres produits et charges non courants | 11 | 305 | 880 |
| Résultat des activités opérationnelles | | 1 115 | 751 |
| Coût de l'endettement financier brut | 12 | (373) | (446) |
| Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie | | 63 | 76 |
| Coût de l'endettement financier net | | (310) | (370) |
| Autres produits et charges financiers | 12 | (605) | (359) |
| Résultat avant impôt des entreprises intégrées | | 200 | 22 |
| Impôts | 13 | (43) | (195) |
| Résultat net des entreprises intégrées | | 157 | (173) |
| Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence | 22 | (30) | (39) |
| Résultat net des activités poursuivies | | 127 | (212) |
| Résultat net des activités non poursuivies | 14 | - | (4) |
| Résultat net | | 127 | (216) |
| Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle | | 9 | 9 |
| Résultat net – Propriétaires de la société mère | | 118 | (225) |
| Résultat net – Propriétaires de la société mère par action (en €) | | | |
| – de base et dilué | 16 | 0,34 | (0,76) |
| Résultat net des activités poursuivies – propriétaires de la société mère par action (en €) | | | |
| – de base et dilué | 16 | 0,34 | (0,75) |
| Résultat net des activités non poursuivies – propriétaires de la société mère par action (en €) | | | |
| – de base et dilué | 16 | - | (0,01) |

(1) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.5.2 État du résultat global consolidé

| Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en millions d'euros) | Notes | 2015 | 2014 retraité ⁽¹⁾ |
|--|-------|--------------|---------------------------------|
| Résultat net | | 127 | (216) |
| Juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente | | | |
| Variation de la juste valeur portée en autres éléments du résultat global | | 71 | 7 |
| Variation de la juste valeur transférée en résultat | | (221) | (250) |
| Couverture de juste valeur | | | |
| Partie efficace de la variation de juste valeur portée en autres éléments du résultat global | | (60) | 27 |
| Variation de la juste valeur transférée en résultat | | - | 74 |
| Couverture des flux de trésorerie | | | |
| Partie efficace de la variation de juste valeur des couvertures portée en autres éléments du résultat global | | (955) | (1 387) |
| Variation de la juste valeur transférée en résultat | | 1 216 | 123 |
| Variation de la réserve de conversion | | 8 | 10 |
| Impôts différés sur les éléments recyclables du résultat global | 13.2 | (48) | 341 |
| Total des autres éléments recyclables du résultat global | | 11 | (1 055) |
| Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies | | 498 | (2 260) |
| Impôts différés sur les éléments non recyclables du résultat global | 13.2 | (295) | 583 |
| Total des autres éléments non recyclables du résultat global | | 203 | (1 677) |
| Total des autres éléments du résultat global, après impôt | | 214 | (2 732) |
| Résultat global | | 341 | (2 948) |
| Propriétaires de la société mère | | 330 | (2 942) |
| Participations ne donnant pas le contrôle | | 11 | (6) |

(1) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.5.3 Bilan consolidé

| Actif (en millions d'euros) | Notes | 31 décembre 2015 | 31 décembre 2014 retraité ⁽¹⁾ |
|---|-------|---------------------|--|
| <i>Goodwill</i> | 17 | 247 | 243 |
| Immobilisations incorporelles | 18 | 1 018 | 1 009 |
| Immobilisations aéronautiques | 20 | 8 743 | 8 728 |
| Autres immobilisations corporelles | 20 | 1 670 | 1 750 |
| Titres mis en équivalence | 22 | 118 | 139 |
| Actifs de retraite | 23 | 1 773 | 1 409 |
| Autres actifs financiers | 24 | 1 224 | 1 502 |
| Impôts différés | 13.4 | 702 | 1 042 |
| Autres débiteurs | 27 | 295 | 243 |
| Actif non courant | | 15 790 | 16 065 |
| Actifs détenus en vue de la vente | 15 | 4 | 3 |
| Autres actifs financiers | 24 | 967 | 787 |
| Stocks et en-cours | 25 | 532 | 538 |
| Créances clients | 26 | 1 800 | 1 728 |
| Autres débiteurs | 27 | 1 138 | 961 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 28 | 3 104 | 3 159 |
| Actif courant | | 7 545 | 7 176 |
| Total actif | | 23 335 | 23 241 |

(1) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

| Passif et capitaux propres (en millions d'euros) | Notes | 31 décembre 2015 | 31 décembre 2014 retraité ⁽¹⁾ |
|--|-------|---------------------|--|
| Capital | 29.1 | 300 | 300 |
| Primes d'émission et de fusion | 29.2 | 2 971 | 2 971 |
| Actions d'autocontrôle | 29.3 | (85) | (86) |
| Titres subordonnés | 29.4 | 600 | - |
| Réserves et résultat | 29.5 | (3 561) | (3 877) |
| Capitaux propres (propriétaires de la société mère) | | 225 | (692) |
| Participations ne donnant pas le contrôle | | 48 | 39 |
| Capitaux propres | | 273 | (653) |
| Provisions retraite | 31 | 1 995 | 2 119 |
| Autres provisions | 32 | 1 513 | 1 404 |
| Dettes financières | 33 | 7 060 | 7 994 |
| Impôts différés | 13.4 | 11 | 14 |
| Autres créditeurs | 35 | 484 | 536 |
| Passif non courant | | 11 063 | 12 067 |
| Provisions | 32 | 742 | 731 |
| Dettes financières | 33 | 2 017 | 1 885 |
| Dettes fournisseurs | | 2 395 | 2 444 |
| Titres de transport émis et non utilisés | | 2 515 | 2 429 |
| Programme de fidélisation | | 760 | 759 |
| Autres créditeurs | 35 | 3 567 | 3 330 |
| Concours bancaires | 28 | 3 | 249 |
| Passif courant | | 11 999 | 11 827 |
| Total passif | | 23 062 | 23 894 |
| Total capitaux propres et passifs | | 23 335 | 23 241 |

(1) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.5.4 Variation des capitaux propres consolidés

| (en millions d'euros) | Nombre d'actions | Capital | Primes d'émission et de fusion | Actions d'auto-contrôle | Titres subordonnés | Réserves et résultats | Capitaux propres – propriétaires de la société mère | Participations ne donnant pas le contrôle | Capitaux propres |
|---|--------------------|------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------|---|---|------------------|
| Au 31 décembre 2013 (retraité)⁽¹⁾ | 300 219 278 | 300 | 2 971 | (85) | - | (935) | 2 251 | 48 | 2 299 |
| Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente | - | - | - | - | - | (228) | (228) | - | (228) |
| Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie | - | - | - | - | - | (900) | (900) | (4) | (904) |
| Gain/(perte) lié aux couvertures de juste valeur | - | - | - | - | - | 67 | 67 | - | 67 |
| Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies | - | - | - | - | - | (1 663) | (1 663) | (14) | (1 677) |
| Variation des réserves de conversion | - | - | - | - | - | 7 | 7 | 3 | 10 |
| Autres éléments du résultat global | - | - | - | - | - | (2 717) | (2 717) | (15) | (2 732) |
| Résultat de la période | - | - | - | - | - | (225) | (225) | 9 | (216) |
| Résultat global | - | - | - | - | - | (2 942) | (2 942) | (6) | (2 948) |
| Titres d'autocontrôle | - | - | - | (1) | - | - | (1) | - | (1) |
| Distribution de dividendes | - | - | - | - | - | - | - | (3) | (3) |
| Au 31 décembre 2014 (retraité)⁽¹⁾ | 300 219 278 | 300 | 2 971 | (86) | - | (3 877) | (692) | 39 | (653) |
| Variation de la juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente | - | - | - | - | - | (138) | (138) | - | (138) |
| Gain/(perte) lié aux couvertures des flux de trésorerie | - | - | - | - | - | 179 | 179 | - | 179 |
| Gain/(perte) lié aux couvertures de juste valeur | - | - | - | - | - | (38) | (38) | - | (38) |
| Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies | - | - | - | - | - | 201 | 201 | 2 | 203 |
| Variation des réserves de conversion | - | - | - | - | - | 8 | 8 | - | 8 |
| Autres éléments du résultat global | - | - | - | - | - | 212 | 212 | 2 | 214 |
| Résultat de la période | - | - | - | - | - | 118 | 118 | 9 | 127 |
| Résultat global | - | - | - | - | - | 330 | 330 | 11 | 341 |
| Titres subordonnés | - | - | - | - | 600 | - | 600 | - | 600 |
| Distribution de dividendes et de coupons sur titres subordonnés | - | - | - | - | - | (12) | (12) | (5) | (17) |
| Variation de périmètre | - | - | - | - | - | (2) | (2) | 3 | 1 |
| Titres d'autocontrôle | - | - | - | 1 | - | - | 1 | - | 1 |
| Au 31 décembre 2015 | 300 219 278 | 300 | 2 971 | (85) | 600 | (3 561) | 225 | 48 | 273 |

(1) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé

| Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en millions d'euros) | Notes | 2015 | 2014 retraité ⁽¹⁾ |
|--|-------|----------------|---------------------------------|
| Résultat net des activités poursuivies | | 127 | (212) |
| Résultat net des activités non poursuivies | 14 | - | (4) |
| Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation | 9 | 1 631 | 1 725 |
| Dotations nettes aux provisions financières | 12 | 59 | 68 |
| Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels | 11 | (224) | (19) |
| Résultat sur cessions de filiales et participations | 11 | (224) | (184) |
| Résultats non monétaires sur instruments financiers | | 91 | 73 |
| Écart de change non réalisé | | 294 | 163 |
| Résultats des sociétés mises en équivalence | 22 | 30 | 39 |
| Impôts différés | 13 | 4 | 158 |
| Pertes de valeur | 41.1 | 5 | 114 |
| Autres éléments non monétaires | 41.1 | 32 | (1 042) |
| Capacité d'autofinancement | | 1 825 | 879 |
| dont activités non poursuivies | | - | (6) |
| (Augmentation)/diminution des stocks | | 36 | (24) |
| (Augmentation)/diminution des créances clients | | (55) | 98 |
| Augmentation/(diminution) des dettes fournisseurs | | (62) | 29 |
| Variation des autres débiteurs et créditeurs | | 156 | 10 |
| Variation du besoin en fonds de roulement | | 75 | 113 |
| Variation du besoin en fonds de roulement des activités non poursuivies | | - | 20 |
| Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation | | 1 900 | 1 012 |
| Prise de contrôle de filiales et participations, achats de parts dans les sociétés non contrôlées | 41.2 | (7) | (43) |
| Investissements corporels et incorporels | 21 | (1 647) | (1 431) |
| Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées | 11 | 342 | 354 |
| Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles | 11 | 353 | 269 |
| Dividendes reçus | | 5 | 20 |
| Diminution/(augmentation) nette des placements de plus de 3 mois | | (208) | 285 |
| Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement des activités non poursuivies | | - | (20) |
| Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement | | (1 162) | (566) |

| Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en millions d'euros) | Notes | 2015 | 2014 retraité ⁽¹⁾ |
|--|-------|--------------|---------------------------------|
| Augmentation de capital | | 1 | - |
| Émission de dette subordonnée | 29.4 | 600 | - |
| Vente de participation sans modification du contrôle | | 4 | - |
| Émission de nouveaux emprunts | | 1 077 | 1 583 |
| Remboursement d'emprunts | | (1 549) | (2 024) |
| Remboursement de dettes résultant de contrats de location-financement | | (664) | (565) |
| Nouveaux prêts | | (89) | (10) |
| Remboursement des prêts | | 140 | 36 |
| Dividendes et coupons sur dettes subordonnées distribués | | (24) | (3) |
| Flux net de trésorerie lié aux activités de financement | | (504) | (983) |
| Effet des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants | | (43) | (77) |
| Variation de la trésorerie nette | | 191 | (614) |
| Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture | 28 | 2 910 | 3 518 |
| Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture | 28 | 3 101 | 2 910 |
| Variation de la trésorerie nette des activités non poursuivies | | - | (6) |
| Impôts sur les bénéfices (payés)/remboursés (flux provenant de l'exploitation) | | (41) | (35) |
| Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation) | | (359) | (420) |
| Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation) | | 37 | 39 |

(1) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

| Période du 1 ^{er} janvier au 31 décembre (en millions d'euros) | Notes | 2015 | 2014 retraité ⁽¹⁾ |
|--|-------|------------|---------------------------------|
| Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation | | 1 900 | 1 012 |
| Investissements corporels et incorporels | | (1 647) | (1 431) |
| Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles | | 353 | 269 |
| Flux net de trésorerie des activités non poursuivies provenant de l'exploitation | | - | (14) |
| Cash-flow libre d'exploitation, hors activités non poursuivies | | 606 | (164) |

(1) Voir Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

5.6 NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

NOTE 1. DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ

Le terme « Air France-KLM » utilisé ci-après fait référence à la société holding régie par le droit français. Le terme « Groupe » concerne l'ensemble économique composé d'Air France-KLM et de ses filiales. Le Groupe dont le siège social est situé en France, constitue un des plus grands groupes aériens mondiaux.

L'activité principale est le transport aérien de passagers. Les activités du Groupe incluent également le transport aérien de cargo, la maintenance aéronautique et toute autre activité en relation avec le transport aérien notamment l'avitaillement.

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 2014

2.1 Changement de présentation du compte de résultat

Afin d'assurer une meilleure lecture des évolutions de la performance, le Groupe a décidé, depuis le 1^{er} janvier 2015, d'isoler les éléments de production capitalisée sur une seule et même ligne du compte de résultat (« Autres produits et charges ») alors qu'ils étaient jusqu'alors ventilés par nature de dépense. Les comptes consolidés au 31 décembre 2014 ont été retraités afin de permettre la comparaison. Les impacts du reclassement sur le compte de résultat au 31 décembre 2014 sont les suivants :

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2014 |
|--|------------------|
| Charges externes | (445) |
| Frais de personnel | (128) |
| Autres produits et charges | 573 |
| Résultat d'exploitation courant | - |

2.2 Modification de la méthode de conversion des provisions en devises

Le Groupe enregistre des provisions pour maintenance et restitution d'avions en location opérationnelle. Une part significative de ces provisions est destinée à couvrir l'achat de pièces détachées qui seront payées en dollars US, quelle que soit la monnaie fonctionnelle de la Société. Afin d'assurer une meilleure analyse des impacts liés à la variation du dollar, le Groupe a décidé, depuis le 1^{er} janvier 2015, d'isoler les effets de réévaluation des provisions en devises en « Autres produits et charges financiers » alors qu'ils étaient jusqu'alors enregistrés en « Amortissements, dépréciations et provisions ».

Par ailleurs, le taux de clôture sera utilisé pour convertir les montants provisionnés à la clôture. Antérieurement, le Groupe utilisait le taux moyen du dollar pour convertir les provisions maintenance. Les comptes consolidés au 31 décembre 2014 ont été retraités afin de permettre la comparaison.

Les impacts du retraitement sur le compte de résultat sont les suivants :

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2014 |
|---|------------------|
| Autres produits et charges financiers | (41) |
| Résultat avant impôt des entreprises intégrées | (41) |
| Impôts | 14 |
| Résultat net | (27) |

Les impacts du retraitement sur le bilan sont les suivants :

| (en millions d'euros) | 1 ^{er} janvier 2014 | 31 décembre 2014 |
|--|---------------------------------|---------------------|
| Impôts différés | (3) | 11 |
| Total actif | (3) | 11 |
| Réserves et résultat | 6 | (21) |
| Autres provisions | (9) | 32 |
| Total capitaux propres et passifs | (3) | 11 |

2.3 Revue de la présentation des états financiers en cohérence avec les autres éléments de communication financière

Conformément aux dispositions prévues par la norme IAS 1 «Présentation des états financiers» et aux préconisations formulées par l'Autorité des marchés financiers dans son guide publié le 1^{er} juillet 2015, le groupe Air France-KLM a décidé de revoir la présentation de ses états financiers afin de le rapprocher des agrégats utilisés dans le cadre de la communication financière du Groupe. Les éléments dont la présentation a été modifiée sont les suivants :

Compte de résultat consolidé

— Présentation des lignes EBITDAR et EBITDA

Ces notions sont définies en *Note 4.9, page 179*. La *Note 6.1, page 187* relative aux informations par secteur d'activité a été revue en conséquence. Ce changement s'accompagne de la présentation d'une ligne « Loyers opérationnels (avions) » avec le reclassement suivant :

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2014 |
|-------------------------------|------------------|
| Charges externes | 873 |
| Loyers opérationnels (avions) | (873) |
| Total | - |

- Reclassement des charges de personnel intérimaire du poste « Charges externes » vers le poste « Frais de personnel » et présentation des effectifs correspondants (*voir Notes 7 et 8, page 190 et 191*)

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2014 |
|-----------------------|------------------|
| Charges externes | 192 |
| Frais de personnel | (192) |
| Total | - |

Tableau de flux de trésorerie consolidé :

- présentation de la ligne de sous-total « Variation du besoin en fonds de roulement » ;
- présentation additionnelle de l'information relative au *cash-flow* libre d'exploitation. Cette notion est définie en *Note 4.9, page 179*.

Dettes nettes :

- présentation d'une note spécifique relative au calcul de la dette nette (*voir Note 34, page 229*).

NOTE 3. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

3.1 Intervenues au cours de la période

Titres Amadeus

Le Groupe a cédé, le 15 janvier 2015, un bloc de 9 857 202 actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA (« Amadeus »), représentant environ 2,2% du capital de la société.

Le résultat de cette cession s'élève à 218 millions d'euros pour un produit de trésorerie de 327 millions d'euros (voir Note 11, page 193).

À l'issue de cette opération, le Groupe conserve 9,9 millions de titres Amadeus. La valeur de ces titres est couverte par l'opération de couverture mise en place le 25 novembre 2014 (voir Notes 24, page 207 et 36.1, page 230).

Plans de départs volontaires

Lors de la réunion de son Comité central d'entreprise (CCE) du 13 février 2015, la Direction d'Air France a présenté des projets de plans de départs volontaires personnels au sol et personnels navigant commerciaux, dont l'ampleur est de l'ordre de 800 effectifs en équivalents temps pleins. À ce titre, le Groupe a comptabilisé en compte de résultat un montant de 56 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Après les mesures de départs volontaires prises en 2014 et après consultation des organismes sociaux, Martinair a lancé le 8 mai 2015 un nouveau plan de départ volontaire destiné à réduire les effectifs de pilotes cargo, suite à la forte réduction de la flotte tout cargo, soit environ 110 effectifs en équivalents temps pleins. À ce titre, le Groupe a comptabilisé en compte de résultat un montant de 40 millions d'euros au 31 décembre 2015.

KLM a lancé en juin 2015 un plan de départ volontaire destiné à réduire les effectifs des activités cargo et maintenance d'environ 330 effectifs en équivalents temps pleins. À ce titre, le Groupe a comptabilisé en compte de résultat un montant de 31 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Les provisions précitées constituent la meilleure estimation des coûts engendrés par ces plans de départs volontaires, tel que décrit en Note 11, page 193.

Émission obligataire subordonnée perpétuelle

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 (voir Note 29.4, page 212).

Le 1^{er} octobre 2015, Air France-KLM a payé, pour un montant de 18 millions d'euros, le premier coupon relatif à cet instrument.

Lignes de crédit

Le 29 avril 2015, le Groupe a signé une ligne de crédit pour un montant de 1,1 milliard d'euros, renouvelant de manière anticipée la ligne d'Air France arrivant à échéance en avril 2016. Cette nouvelle ligne de crédit, souscrite auprès d'un syndicat composé de treize banques de premier plan, est constituée de deux tranches de 550 millions d'euros chacune, d'une durée respective de trois et cinq ans (voir Note 33.8, page 228).

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 de premier plan (voir Note 33.8, page 228).

Cession de slots

Le 21 octobre 2015, le Groupe a transféré à Delta Air Lines six paires de slots à Londres Heathrow pour un montant total de 247 millions d'euros, générant une plus-value de 230 millions d'euros (voir Note 11, page 193).

3.2 Postérieurs à la clôture

Litige en matière de législation anti-trust dans les secteurs du fret aérien

Le 13 janvier 2016, dans le cadre de la décision rendue le 16 décembre 2015 (voir Note 32.1.3, page 222), le Tribunal de l'Union Européenne a levé sa demande de garantie par nantissement de comptes de trésorerie. Il a été tenu compte de cet événement pour la détermination du montant des actifs nantis au 31 décembre 2015 (voir Notes 24, page 207 et 39.1, page 243).

Le 29 février 2016, le délai d'appel de la décision rendue le 16 décembre 2015 étant prescrit, le Groupe a repris, au cours du 1^{er} trimestre 2016, la provision couvrant les intérêts de retard sur l'amende infligée par la Commission Européenne. Cette reprise de provision sera de 41 millions d'euros. La Commission Européenne ayant toujours la capacité de poursuivre la procédure initiée à l'encontre de Air France-KLM, Air France, KLM et Martinair, cette décision n'impacte pas la provision comptabilisée au 31 décembre 2015 qui s'élève à 340 millions d'euros.

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 2015 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 17 février 2016.

Évolution du référentiel comptable

— Normes IFRS et interprétations de l'IFRIC applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2015

L'amendement à la norme IAS 19 « Avantages du personnel », relatif au traitement des cotisations des participants, est applicable aux périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} février 2015. Cet amendement n'a pas généré d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2015.

— Normes IFRS et interprétations de l'IFRIC applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2016.

- Amendement à la norme IFRS 11 « Partenariats », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016.
- Amendement à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles » et IAS 38 « Immobilisations incorporelles », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016.
- Amendement à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016.

Le Groupe n'attend pas d'impact significatif au titre de l'application des amendements précités.

— Textes potentiellement applicables au Groupe, publiés par l'IASB, mais non encore adoptés par l'Union Européenne.

- Amendement à la norme IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises » et IFRS 10 « États financiers consolidés » pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016.
- Norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018.

Cette norme remplacera les normes IAS 18 « Produits des activités ordinaires », IAS 11 « Contrats de construction » et IFRIC 13 « Programmes de fidélisation de la clientèle ».

- Norme IFRS 9 « Instruments financiers », pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2018.

Le Groupe n'attend pas d'impact significatif au titre de l'application des amendements précités.

L'application des normes IFRS 15 et IFRS 9 est quant à elle en cours d'étude. La mise en œuvre de ces normes est suivie en mode projet. Pour chacune d'elles, le Groupe a mis en place des groupes de travail dédiés avec chacun des métiers et des départements concernés. L'objectif est, dans un premier temps, d'identifier les changements par rapport aux normes actuelles, pour, dans un second temps, pouvoir en chiffrer les impacts.

Par ailleurs, suite à la publication par l'IASB de la norme IFRS 16 « Contrats de locations » le 13 janvier 2016, qui entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2019, le Groupe va lancer un projet lui permettant d'évaluer les impacts de cette norme.

4.2 Utilisation d'estimations

L'établissement des données financières consolidées, en conformité avec les IFRS, conduit la Direction du Groupe à faire des estimations et formuler des hypothèses ayant une incidence sur les montants reconnus au bilan, sur les notes aux données financières consolidées concernant les actifs et passifs à la date d'arrêt des données financières consolidées ainsi que sur le montant des produits et des charges. Les principales estimations retenues par le Groupe sont décrites dans les *Notes* suivantes :

- 4.6 Reconnaissance du chiffre d'affaires lié aux titres de transport émis et non utilisés ;
- 4.7 Programme de fidélisation *Flying Blue* ;
- 4.11 Instruments financiers ;
- 4.13 et 4.14 Immobilisations corporelles et incorporelles ;
- 4.18 Actifs de retraite et les provisions retraite ;
- 4.19 et 4.20 Autres provisions ;
- 4.23 Impôts différés actifs.

La Direction du Groupe procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations.

Ainsi, les comptes consolidés de la période 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 lequel 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 valeurs 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 clôtures ;
- les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux moyens de change de la période ;
- l'écart de conversion en résultant est porté au poste « Écarts de conversion » inclus dans les capitaux propres.

Les *goodwill* sont exprimés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et sont convertis en euros au taux de clôture.

Conversion des opérations en devises

Les transactions en monnaies étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont évalués au cours en vigueur à la date de clôture ou au cours de la couverture qui leur est affectée le cas échéant.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères évalués sur la base du coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction ou le cours de la couverture qui leur est affectée le cas échéant (voir Note 4.14, page 182).

Les différences de change correspondantes sont enregistrées au compte de résultat, les variations de juste valeur des instruments de couverture sont enregistrées conformément au traitement décrit dans la Note 4.11 – Instruments financiers, évaluation des actifs et passifs financiers, page 179.

4.5 Regroupements d'entreprises

Regroupements d'entreprises réalisés après le 1^{er} avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées à compter du 1^{er} avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 (2008) « Regroupements d'entreprises ». En application de cette norme, dans le cas de la première consolidation d'une entité, le Groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition, à l'évaluation de tous les actifs et passifs à leur juste valeur (à l'exception des actifs non courants classés comme actifs détenus en vue de la vente qui sont comptabilisés à la juste valeur moins les coûts de sortie).

Les *goodwill* qui correspondent, à la date d'acquisition, à la somme de la contrepartie transférée et des participations ne donnant pas le contrôle sous déduction du montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris font l'objet de tests de perte de valeur annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs.

Les frais de transactions, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, sont comptabilisés immédiatement en charges lorsqu'ils sont encourus.

Le Groupe peut opter, acquisition par acquisition, pour la comptabilisation d'un *goodwill* dit « complet », c'est-à-dire que ce dernier est calculé en prenant en compte la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle en date de l'acquisition, et non pas uniquement leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise.

Si la différence entre la contrepartie transférée et la juste valeur nette des actifs et des passifs est négative, celle-ci est immédiatement comptabilisée en résultat.

Les paiements conditionnels ou compléments de prix sont comptabilisés en capitaux propres lorsque le paiement prévoit la

livraison d'un nombre fixe d'actions de l'acquéreur selon les critères d'IAS 32. Dans les autres cas, ils sont comptabilisés en passifs liés à des regroupements d'entreprises. Les paiements conditionnels ou compléments de prix sont estimés à leur juste valeur en date d'acquisition. Cette évaluation initiale ne peut être ajustée ultérieurement en contrepartie du *goodwill* qu'en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition et dans la mesure où l'évaluation était encore présentée comme provisoire (délai d'évaluation limité à douze mois). Tout ajustement ultérieur ne répondant pas à ces critères est comptabilisé en dette ou en créance en contrepartie du résultat du Groupe.

Lors d'une acquisition par étapes, la participation antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle, et l'écart avec la valeur nette comptable est comptabilisé en résultat, de même que les éléments recyclables des autres éléments du résultat global relatifs à la participation antérieure.

Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1^{er} avril 2010

Les acquisitions de filiales réalisées avant le 1^{er} avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 (2004) « Regroupements d'entreprises ». En application de cette norme, dans le cas d'une première consolidation d'une entité, le Groupe procède dans un délai n'excédant pas douze mois à compter de la date d'acquisition, à l'évaluation de tous les actifs, passifs et passifs éventuels à leur juste valeur.

Les *goodwill* résultant de la différence entre le coût d'acquisition (qui inclut les éventuels instruments de capitaux propres émis par le Groupe en échange du contrôle de l'entité acquise, et les autres coûts éventuellement attribuables au regroupement d'entreprises) et la quote-part des capitaux propres du Groupe après évaluation à la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis, fait l'objet de tests de perte de valeur annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs.

Si la différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est négative, celle-ci est immédiatement comptabilisée en résultat.

4.6 Chiffre d'affaires

Pour les opérations aériennes, le chiffre d'affaires est comptabilisé lors de la réalisation du transport, net des éventuelles remises accordées. 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 des partenaires aériens ou lors de leur achat 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 ;
- *dérivés de transaction* : les variations de juste valeur du dérivé sont comptabilisées en résultat financier.

Emprunts obligataires convertibles

Les emprunts obligataires convertibles sont considérés comme des instruments financiers composés de deux éléments : une composante obligataire enregistrée en dette et une composante action enregistrée en capitaux propres. La composante obligataire est égale à la valeur actualisée de la totalité des coupons dus au titre de l'obligation au taux d'une obligation simple qui aurait été émise au même moment que l'obligation convertible. La valeur de la composante action enregistrée en capitaux propres est calculée par différence avec le montant nominal de l'emprunt obligataire à l'émission. La différence entre les frais financiers comptabilisés et les montants effectivement décaissés est ajoutée à chaque clôture au montant de la composante dette de sorte qu'à l'échéance, le montant à rembourser en cas de non conversion corresponde au prix de remboursement.

Actifs financiers, trésorerie et équivalents de trésorerie

Actifs de transaction (à la juste valeur par compte de résultat)

Les actifs de transaction comprennent les actifs détenus à des fins de transaction (SICAV, FCP, certificat de dépôt, etc.), que la société a l'intention de revendre dans un terme proche afin de réaliser une plus-value, ou qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme. Ils sont classés au bilan en actifs financiers à court terme. Par ailleurs, le Groupe n'a pas désigné d'actifs à la juste valeur sur option.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

Il s'agit de placements à court terme, très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Dettes financières

Les emprunts sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Ils sont ensuite comptabilisés :

- à leur valeur nette comptable pour les emprunts obligataires ;
- selon la méthode du coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif pour les autres emprunts. En application de ce principe, les primes de remboursement ou d'émissions éventuelles sont portées dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amorties en résultat financier sur la durée de vie des emprunts.

Par ailleurs, les passifs financiers documentés dans le cadre de relations de couverture de juste valeur sont réévalués à la juste valeur au titre du risque couvert, c'est-à-dire le risque lié à la fluctuation des taux d'intérêt. Ces variations de juste valeur sont enregistrées dans le compte de résultat de la période symétriquement aux variations de juste valeur des *swaps* de couverture.

Hierarchie des actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur

Le tableau présentant les actifs et passifs financiers par catégorie de valorisation (voir Note 36.4) répond aux exigences d'IFRS 7 amendée « Instruments financiers : informations à fournir ». Les justes valeurs à fournir sont classées selon une hiérarchie reflétant la nature des données de marché utilisées pour réaliser les évaluations.

Cette hiérarchie prévoit trois niveaux de juste valeur :

Niveau 1 : juste valeur calculée à partir de cours/prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques,

Niveau 2 : juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables telles que des prix d'actifs ou de passifs similaires ou des paramètres cotés sur un marché actif,

Niveau 3 : juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation reposant pour tout ou partie sur des données non observables telles que des prix sur un marché inactif ou la valorisation sur la base de multiples pour les titres non cotés.

4.12 Goodwill

Le *goodwill* correspond, à la date d'acquisition, à la somme de la contrepartie transférée et des participations ne donnant pas le contrôle sous déduction du montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris de l'entité acquise.

Pour les acquisitions ayant eu lieu avant le 1^{er} avril 2004, le *goodwill* est maintenu à son coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon les principes comptables français. Le classement et le traitement comptable des regroupements d'entreprises qui ont eu lieu avant le 1^{er} avril 2004 n'ont pas été modifiés à l'occasion de l'adoption des normes internationales au 1^{er} avril 2004, conformément à la norme IFRS 1 « Première adoption des IFRS ».

Le *goodwill* est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Il est comptabilisé à l'actif du bilan.

Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur annuel ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause celle-ci. Les pertes de valeur enregistrées, comme décrit dans la Note 4.15, page 182, ne peuvent pas faire l'objet d'une reprise ultérieure.

Lorsque la quote-part de la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris excède la contrepartie transférée, un écart d'acquisition négatif est dégagé et immédiatement comptabilisé en résultat.

Lors de la cession d'une filiale ou d'une société mise en équivalence, le montant du *goodwill* attribuable à la société cédée est inclus dans le calcul du résultat de cession.

4.13 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au coût d'acquisition initial diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les frais de développements informatiques sont immobilisés et amortis selon un plan reflétant la durée d'utilisation propre à chaque développement. Le Groupe dispose d'outils permettant un suivi par projet de toutes les étapes du développement, et notamment, la mesure des dépenses internes et externes directement attribuables à chaque projet au cours de son développement.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dont la durée d'utilité est définie sont amorties en fonction de leur propre durée d'utilité dès leur mise en service.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dont la durée d'utilité est indéfinie ne sont pas amorties mais font l'objet, tous les ans, de tests de perte de valeur ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée au bilan. Le cas échéant, une perte de valeur est enregistrée, comme décrit dans la Note 4.15, page 182.

Depuis le 1^{er} janvier 2012, les compagnies aériennes sont soumises aux réglementations du marché des ETS (*Emission Trading Scheme*), comme décrit dans la Note 4.21 et le paragraphe – Risques crédit carbone de la Note 36.1, page 230. À ce titre, le Groupe doit acheter des quotas de CO₂ afin de compenser ses émissions. Le Groupe comptabilise les quotas de CO₂ en immobilisations incorporelles. Ces immobilisations sont non amortissables.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie sont amorties selon le mode linéaire, sur les périodes suivantes :

| | |
|------------------|------------|
| Logiciels | 1 à 5 ans |
| 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 rechanges permettant d'assurer l'utilisation de la flotte (activité maintenance) sont classées en immobilisations aéronautiques et font l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée de vie restante estimée du type avion/moteur sur le marché mondial. La durée de vie est plafonnée à un maximum de 30 ans.

Autres immobilisations corporelles

Les autres immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées d'utilisation suivantes :

| | |
|------------------------------|-------------|
| Constructions | 20 à 50 ans |
| Agencements et installations | 8 à 20 ans |
| Simulateurs de vol | 10 à 20 ans |
| Matériels et outillages | 3 à 15 ans |

Contrats de location

Conformément à la norme IAS 17 « Contrats de location », les contrats de location sont classés en contrats de location financement lorsque les termes du contrat de location transfèrent en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur. Les autres contrats de location sont classés en location simple.

Les actifs détenus en vertu d'un contrat de location financement sont comptabilisés en tant qu'actifs au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur, déterminée au commencement du contrat de location. Le passif correspondant dû au bailleur est enregistré au bilan en tant qu'obligation issue du contrat de location financement, en passifs financiers.

Ces immobilisations sont amorties sur la durée la plus courte entre la durée d'utilité des actifs et la durée du contrat de location financement lorsqu'il existe une assurance raisonnable qu'il n'y aura pas de transfert de propriété au terme du contrat.

Dans le cadre d'opérations de cession-bail suivies d'une location opérationnelle, les plus ou moins-values dégagées font l'objet des traitements suivants :

- elles sont reconnues immédiatement lorsqu'il est clairement établi que la transaction a été réalisée à la juste valeur ;
- si le prix de vente est inférieur à la juste valeur, les plus ou moins-values sont reconnues immédiatement exception faite du cas suivant : si la perte est compensée par des loyers futurs inférieurs au prix de marché, elle est différée et amortie proportionnellement aux paiements de loyers sur la période d'utilisation attendue de l'actif ;
- si le prix de vente est supérieur à la juste valeur, l'écart est différé et amorti sur la période d'utilisation attendue de l'actif.

Dans le cadre d'opérations de cession-bail suivies d'une location financement, l'actif reste au bilan du Groupe avec une valeur inchangée. Cette transaction est un moyen pour le bailleur d'accorder un financement au Groupe, l'actif tenant lieu de sûreté.

4.15 Test de valeur d'actif

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles et les *goodwill* font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an au 30 septembre pour les *goodwill* et les actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Pour ce test, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'actif correspondant à la valeur la plus élevée entre sa valeur de marché diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. Cette dernière est déterminée selon la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés, estimée à partir d'hypothèses budgétaires validées par la Direction, d'un taux d'actualisation correspondant au coût moyen pondéré du capital du Groupe et d'un taux de croissance reflétant les hypothèses de marché propre à l'activité.

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour chaque actif sauf pour les actifs auxquels il n'est pas possible de

rattacher directement des flux de trésorerie indépendants. Dans ce cas, ces actifs sont regroupés au sein de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle ils appartiennent et c'est cette dernière qui est testée. Les UGT correspondent aux secteurs d'activité du Groupe : passage, fret, maintenance, loisirs et autres.

Lorsque la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée. La perte de valeur constatée sur une UGT est imputée en premier lieu sur le *goodwill*, le reliquat étant affecté aux autres actifs qui composent l'UGT au prorata 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 retraites (à cotisations définies et à prestations définies) en résultat d'exploitation courant (frais de personnel).

Particularités concernant les surplus des fonds de pension :

- les plans de retraite néerlandais doivent généralement faire l'objet d'une couverture de financement minimale (*Minimum Funding Requirements*, MFR) pouvant générer des surplus de fonds de pension ;
- ces surplus de fonds de pension constitués par le sous-groupe KLM sont reconnus au bilan conformément à l'interprétation IFRIC 14 (IAS 19 « Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement et leur interaction »).

4.19 Provisions pour restitution d'avions en location opérationnelle

Dans certains contrats de location opérationnelle, le Groupe s'est engagé à restituer l'avion avec un niveau de potentiels contractuellement défini.

Les coûts de restitution des cellules et des moteurs relatifs aux contrats de location opérationnelle sont provisionnés. Cette provision, fondée sur un coût standard de *shop visit*, est calculée en tenant compte des coûts de restitution prévus au contrat et de la probabilité de restitution de l'avion à l'issue du contrat.

Lorsque le potentiel de l'avion est supérieur aux conditions contractuelles de restitution, l'excédent est inscrit à l'actif du bilan dans le poste « Immobilisations aéronautiques » et amorti linéairement sur la période durant laquelle ce potentiel est supérieur aux conditions contractuelles de restitution. Dans le cas où, à la date de restitution de l'appareil, son potentiel est supérieur aux conditions contractuelles de restitution, cet excédent est remboursable par le bailleur.

4.20 Autres provisions

Le Groupe comptabilise une provision dès lors qu'il existe une obligation légale ou implicite envers un tiers résultant d'événements passés qui se traduira par une sortie de ressources et pouvant être estimée de façon fiable. Les montants comptabilisés en provisions tiennent compte d'un échéancier de décaissements et sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif. Ce dernier est comptabilisé en « Autres produits et charges financiers ».

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées dès lors que le Groupe a établi un plan formalisé et détaillé dont l'annonce a été faite aux parties concernées.

4.21 Droit d'émission de gaz à effet de serre

Depuis le 1^{er} janvier 2012, les compagnies aériennes sont entrées dans le périmètre des sociétés soumises aux quotas d'émission de CO₂.

En l'absence de normes IFRS ou d'interprétations relatives à la comptabilisation des droits d'émission de gaz à effet de serre, le Groupe a retenu le traitement comptable dit de « l'approche nette ».

Selon cette approche, les quotas sont comptabilisés en immobilisations incorporelles :

- les quotas attribués gratuitement par l'État sont valorisés pour une valeur nulle et ;
- les quotas achetés sur le marché sont comptabilisés à leur prix d'acquisition.

Ces immobilisations incorporelles ne sont pas amortissables.

L'insuffisance de quotas alloués pour couvrir les émissions réelles fait l'objet d'une provision. Cette provision est évaluée au coût d'acquisition à hauteur des droits acquis et pour la partie non couverte par des achats de quotas, par référence au prix de marché lors de chaque arrêté.

Au moment de la restitution à l'État des quotas correspondant aux émissions réelles, la provision est soldée en contrepartie des immobilisations incorporelles restituées.

4.22 Frais d'émission d'emprunts et frais d'augmentation de capital

Les frais d'émission d'emprunts sont principalement étalés en résultat financier sur la durée de vie des emprunts selon une méthode actuarielle.

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur les primes d'émission.

4.23 Impôts différés

Le Groupe comptabilise les impôts différés selon la méthode du report variable pour l'ensemble des différences temporelles existantes entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et des passifs du bilan, sauf exceptions prévues par IAS 12 « Impôts sur le résultat ».

Les taux d'impôt retenus sont ceux votés ou quasi adoptés à la date de clôture de l'exercice.

Les soldes nets d'impôts différés sont déterminés sur la base de chaque entité fiscale.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux différences temporelles et aux reports déficitaires ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable qu'un profit taxable futur déterminé avec suffisamment de précision sera dégagé au niveau de l'entité fiscale.

Les actifs d'impôts différés liés aux déficits fiscaux sont activés au regard des perspectives de recouvrabilité découlant des budgets et plans à moyen terme élaborés par le Groupe. Les hypothèses utilisées sont identiques à celles retenues pour les tests de valeur des actifs (voir Note 4.15, page 182).

Un passif d'impôt différé est également comptabilisé sur les réserves non distribuées des entités mises en équivalence.

Les impôts exigibles et/ou différés sont comptabilisés au compte de résultat de la période sauf s'ils sont générés par une transaction ou un événement comptabilisé directement en autres éléments du résultat global. Dans ce dernier cas, ils sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global.

Comptabilisation de la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises

La loi de finance pour 2010 votée le 30 décembre 2009 a supprimé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la taxe professionnelle à compter du 1^{er} janvier 2010 et l'a remplacée par la CET (Contribution économique territoriale) qui est composée de deux cotisations : la CFE (Cotisation foncière des entreprises) et la CVAE (Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises). Cette dernière se détermine par application d'un taux sur la valeur ajoutée produite par l'entreprise au cours de l'année. Dans la mesure où le montant de la valeur ajoutée est un montant net de produits et de charges, la CVAE répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2. En conséquence, le montant de la charge relative à la CVAE est présenté sur la ligne « Impôts ».

4.24 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente, satisfont aux critères d'une telle classification si leur valeur comptable est principalement recouvrée par une vente plutôt que par leur utilisation continue. Cette condition est considérée comme remplie lorsque la vente est hautement probable et que l'actif (ou le groupe d'actifs détenus en vue de la vente) est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel. La Direction doit s'être engagée sur un plan de vente, dont on s'attend à ce qu'il soit réalisé dans un délai de douze mois à compter de la date où l'actif ou groupe d'actifs a été qualifié d'actif détenu en vue de la vente.

Le Groupe évalue à chaque date d'arrêté s'il est engagé dans un processus de sortie d'actif ou d'activité, et le cas échéant, présente ces derniers en « Actifs détenus en vue de la vente ».

Les éventuelles dettes liées à ces actifs sont également présentées sur une ligne distincte au passif du bilan.

Les actifs non courants ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente sont évalués au plus faible de leur valeur comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de sortie. À compter de la date d'une telle classification, l'actif cesse d'être amorti.

Les résultats des activités abandonnées sont présentés, au compte de résultat, distinctement du résultat des activités poursuivies.

NOTE 5. ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

— Période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015

Au cours de l'exercice 2015, un certain nombre d'opérations a été initié au sein du métier *catering* (groupe Servair), notamment :

- acquisition de l'entité Panima, consolidée par intégration globale ;
- prise de contrôle des entités Lomé Catering, Macau Catering Services et Dutyfly Solutions, en conséquence consolidées par intégration globale alors qu'elles l'étaient préalablement par mise en équivalence.

Le *goodwill* généré par l'ensemble de ces opérations s'élève à 2 millions d'euros au 31 décembre 2015.

— Période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014

Acquisition

Le 30 juin 2014, les sociétés Air France Industrie US et Sabena Technics étaient parvenues à un accord à l'issue duquel le groupe Air France-KLM avait acquis 100% du capital de Barfield, spécialiste américain du support équipements dans le domaine de la maintenance.

Conformément aux dispositions prévues par les normes IFRS 3 et IFRS 10, la société Barfield avait été comptabilisée selon la méthode de l'acquisition et intégrée globalement dans les comptes du Groupe à compter de sa date d'acquisition. Cette opération n'avait pas généré de *goodwill*.

Cession

Le 30 avril 2014, le Groupe avait cédé à la société Intro Aviation GmbH ses filiales CityJet et VLM, compagnies aériennes régionales irlandaise et belge auparavant détenues à 100%.

Ces deux entités ayant été revalorisées à leur valeur de cession dans le cadre de leur classement en tant qu'activité non poursuivie en 2013, le résultat de cession n'avait pas eu d'impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2014.

NOTE 6. INFORMATIONS SECTORIELLES

Information par secteur d'activité

L'information sectorielle est établie sur la base des données de gestion interne communiquées au Comité exécutif, principal décideur opérationnel du Groupe.

Le Groupe est organisé autour des secteurs suivants :

Passage réseaux : les revenus du secteur passage réseaux proviennent essentiellement des services de transport de passagers sur vols réguliers ayant un code des compagnies aériennes du Groupe hors Transavia, ce qui inclut les vols opérés par d'autres compagnies aériennes dans le cadre de contrats de partage de codes. Ils incluent également les commissions versées par les partenaires de l'alliance SkyTeam, les revenus des partages de codes, les recettes d'excédent de bagages, les revenus de l'assistance aéroportuaire fournie par le Groupe aux compagnies aériennes tierces et des services liés aux systèmes d'information.

Cargo : les revenus du secteur cargo proviennent des opérations de transport de marchandises réalisées sous code des compagnies aériennes du Groupe, incluant le transport effectué par des partenaires dans le cadre de contrat de partage de codes. Les autres recettes du secteur cargo correspondent essentiellement à la vente de capacité à d'autres transporteurs.

Maintenance : les revenus externes proviennent des services de maintenance fournis à d'autres compagnies aériennes et clients dans le monde.

Transavia : les revenus de ce secteur proviennent de l'activité de transport *low cost* de passagers réalisée par Transavia. Jusqu'au 31 décembre 2014, les revenus relatifs à cette activité étaient inclus dans le secteur « Autres ». Ils sont dorénavant présentés dans un secteur d'activité distinct, tant pour la période en cours que pour le comparatif 2014.

Autres : les revenus de ce secteur proviennent essentiellement des prestations de commissariat fournies par le Groupe aux compagnies aériennes tierces.

Les résultats, actifs et passifs 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, pour le compte de résultat, au résultat des activités opérationnelles et pour le bilan, aux *goodwill*, aux immobilisations incorporelles et aéronautiques, aux autres immobilisations corporelles, aux titres mis en équivalence, à certains comptes clients, aux titres de transport émis et non utilisés et une partie des provisions et avantages du personnel. Les autres éléments du compte de résultat et du bilan 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) et Afrique du Nord ;
- Afrique (hors Afrique du Nord) ;
- 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 six secteurs géographiques :

- France métropolitaine ;
- Europe (hors France) et Afrique du Nord ;
- Antilles, Caraïbes, Guyane et Océan indien ;
- Afrique (hors Afrique du Nord), Moyen-Orient ;
- Amériques et Polynésie ;
- Asie et Nouvelle Calédonie.

6.1 Informations par secteur d'activité

Exercice clos au 31 décembre 2015

| (en millions d'euros) | Passage réseaux | Cargo | Maintenance | Transavia | Autres | Non répartis | Total |
|--|-----------------|--------------|--------------|--------------|------------|---------------|---------------|
| Chiffre d'affaires total | 21 972 | 2 446 | 3 990 | 1 100 | 1 045 | - | 30 553 |
| Chiffre d'affaires intersecteurs | (1 431) | (21) | (2 413) | (1) | (628) | - | (4 494) |
| Chiffre d'affaires externe | 20 541 | 2 425 | 1 577 | 1 099 | 417 | - | 26 059 |
| EBITDAR | 3 016 | (196) | 453 | 122 | 79 | - | 3 474 |
| EBITDA | 2 124 | (210) | 453 | 2 | 78 | - | 2 447 |
| Résultat d'exploitation courant | 842 | (245) | 214 | (35) | 40 | - | 816 |
| Résultat des activités opérationnelles | 1 180 | (286) | 179 | 10 | 32 | - | 1 115 |
| Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence | (37) | - | 1 | - | 6 | - | (30) |
| Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers | - | - | - | - | - | (915) | (915) |
| Impôts | - | - | - | - | - | (43) | (43) |
| Résultat net des activités poursuivies | 1 143 | (286) | 180 | 10 | 38 | (958) | 127 |
| Amortissements de l'exercice | (1 247) | (48) | (236) | (29) | (36) | - | (1 596) |
| Autres éléments non monétaires | (386) | 23 | (27) | 21 | (235) | (238) | (842) |
| Total actifs | 10 310 | 879 | 2 975 | 460 | 475 | 8 236 | 23 335 |
| Passifs sectoriels | 6 693 | 639 | 1 007 | 370 | 111 | 5 162 | 13 982 |
| Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres | - | - | - | - | - | 9 353 | 9 353 |
| Total passifs | 6 693 | 639 | 1 007 | 370 | 111 | 14 515 | 23 335 |
| Investissements corporels et incorporels (activités poursuivies) | 1 245 | 15 | 194 | 86 | 107 | - | 1 647 |

Les actifs non répartis d'un montant de 8,2 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le Groupe. Ils comprennent notamment les trésoreries et équivalents de trésorerie pour 4 milliards d'euros, les actifs de retraite pour 1,8 milliard d'euros, les immobilisations financières pour 0,9 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,7 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,8 milliard d'euros.

Les passifs sectoriels non répartis, d'un montant de 5,2 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel les provisions retraite pour 2 milliards d'euros, une partie des autres provisions pour 0,3 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,2 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 1,6 milliard d'euros.

Les dettes financières, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

Exercice clos au 31 décembre 2014 retraité

| (en millions d'euros) | Passage réseaux | Cargo | Maintenance | Transavia | Autres | Non répartis | Total |
|--|-----------------|--------------|--------------|--------------|------------|---------------|---------------|
| Chiffre d'affaires total | 21 007 | 2 701 | 3 392 | 1 057 | 961 | - | 29 118 |
| Chiffre d'affaires intersecteurs | (1 437) | (20) | (2 141) | (1) | (607) | - | (4 206) |
| Chiffre d'affaires externe | 19 570 | 2 681 | 1 251 | 1 056 | 354 | - | 24 912 |
| EBITDAR | 2 013 | (127) | 444 | 74 | 59 | - | 2 463 |
| EBITDA | 1 243 | (150) | 444 | (8) | 60 | - | 1 589 |
| Résultat d'exploitation courant | (83) | (212) | 174 | (36) | 28 | - | (129) |
| Résultat des activités opérationnelles | 775 | (253) | 166 | 39 | 24 | - | 751 |
| Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence | (46) | - | 1 | - | 6 | - | (39) |
| Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers | - | - | - | - | - | (729) | (729) |
| Impôts | - | - | - | - | - | (195) | (195) |
| Résultat net des activités poursuivies | 729 | (253) | 167 | 39 | 30 | (924) | (212) |
| Amortissements de l'exercice | (1 199) | (53) | (278) | (27) | (32) | - | (1 589) |
| Autres éléments non monétaires | 138 | 45 | 45 | 69 | (311) | (83) | (97) |
| Total actifs | 10 397 | 928 | 2 863 | 401 | 469 | 8 183 | 23 241 |
| Passifs sectoriels | 6 695 | 673 | 753 | 336 | 98 | 5 211 | 13 766 |
| Dettes financières, concours bancaires et capitaux propres | - | - | - | - | - | 9 475 | 9 475 |
| Total passifs | 6 695 | 673 | 753 | 336 | 98 | 14 686 | 23 241 |
| Investissements corporels et incorporels (activités poursuivies) | 1 076 | 48 | 139 | 77 | 91 | - | 1 431 |

Les actifs non répartis d'un montant de 8,2 milliards d'euros concernent pour l'essentiel les actifs financiers détenus par le Groupe. Ils comprennent notamment les trésoreries et équivalents de trésorerie pour 3,8 milliards d'euros, les actifs de retraite pour 1,4 milliard d'euros, les immobilisations financières pour 1,3 milliard d'euros, les impôts différés pour 1 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 0,5 milliard d'euros.

Les passifs sectoriels non répartis, d'un montant de 5,2 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel les provisions retraite pour 2,1 milliards d'euros, une partie des autres provisions pour 0,4 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 1,1 milliard d'euros et les instruments dérivés pour 1,6 milliard d'euros.

Les dettes financières, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

6.2 Informations par secteur géographique

Chiffre d'affaires externe par origine des ventes

Exercice clos au 31 décembre 2015

| (en millions d'euros) | France métropolitaine | Benelux | Europe (hors France et Benelux) et Afrique du Nord | Afrique (hors Afrique du Nord) | Moyen- Orient, Golfe et Inde (MEGI) | Asie- Pacifique | Amérique du Nord | Antilles, Caraïbes, Guyane, Océan indien et Amérique du Sud (CILA) | Total |
|------------------------------|--------------------------|--------------|---|---|---|--------------------|---------------------|--|---------------|
| Passage régulier | 5 823 | 1 799 | 4 465 | 948 | 505 | 1 957 | 2 970 | 1 240 | 19 707 |
| Autres recettes passage | 346 | 144 | 146 | 55 | 5 | 91 | 24 | 23 | 834 |
| Total passage réseaux | 6 169 | 1 943 | 4 611 | 1 003 | 510 | 2 048 | 2 994 | 1 263 | 20 541 |
| Transport de cargo | 313 | 252 | 664 | 158 | 36 | 432 | 260 | 148 | 2 263 |
| Autres recettes cargo | 30 | 13 | 37 | 14 | 2 | 22 | 33 | 11 | 162 |
| Total cargo | 343 | 265 | 701 | 172 | 38 | 454 | 293 | 159 | 2 425 |
| Maintenance | 943 | 511 | 25 | - | - | - | 98 | - | 1 577 |
| Transavia | 390 | 647 | 50 | - | 4 | 2 | 6 | - | 1 099 |
| Autres | 235 | 33 | 11 | 79 | - | 9 | - | 50 | 417 |
| Total | 8 080 | 3 399 | 5 398 | 1 254 | 552 | 2 513 | 3 391 | 1 472 | 26 059 |

Exercice clos au 31 décembre 2014

| (en millions d'euros) | France métropolitaine | Benelux | Europe (hors France et Benelux) et Afrique du Nord | Afrique (hors Afrique du Nord) | Moyen- Orient, Golfe et Inde (MEGI) | Asie- Pacifique | Amérique du Nord | Antilles, Caraïbes, Guyane, Océan indien et Amérique du Sud (CILA) | Total |
|------------------------------|--------------------------|--------------|---|---|---|--------------------|---------------------|--|---------------|
| Passage régulier | 5 702 | 1 782 | 4 438 | 896 | 430 | 1 805 | 2 469 | 1 173 | 18 695 |
| Autres recettes passage | 351 | 162 | 165 | 47 | 6 | 103 | 18 | 23 | 875 |
| Total passage réseaux | 6 053 | 1 944 | 4 603 | 943 | 436 | 1 908 | 2 487 | 1 196 | 19 570 |
| Transport de cargo | 370 | 253 | 748 | 140 | 49 | 510 | 287 | 152 | 2 509 |
| Autres recettes cargo | 40 | 14 | 39 | 11 | 2 | 23 | 33 | 10 | 172 |
| Total cargo | 410 | 267 | 787 | 151 | 51 | 533 | 320 | 162 | 2 681 |
| Maintenance | 753 | 407 | 27 | - | - | - | 64 | - | 1 251 |
| Transavia | 324 | 732 | - | - | - | - | - | - | 1 056 |
| Autres | 218 | 32 | 2 | 67 | - | 1 | - | 34 | 354 |
| Total | 7 758 | 3 382 | 5 419 | 1 161 | 487 | 2 442 | 2 871 | 1 392 | 24 912 |

Chiffre d'affaires externe du transport aérien par destination

Exercice clos au 31 décembre 2015

| (en millions d'euros) | France métropolitaine | Europe (hors France) et Afrique du Nord | Antilles, Caraïbes, Guyane et Océan indien | Afrique (hors Afrique du Nord) et Moyen- Orient | Amériques et Polynésie | Asie et Nouvelle- Calédonie | Total |
|-----------------------|--------------------------|---|--|--|------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| Passage régulier | 1 902 | 4 538 | 1 504 | 2 590 | 5 808 | 3 365 | 19 707 |
| Transport de cargo | 3 | 39 | 141 | 467 | 933 | 680 | 2 263 |
| Total | 1 905 | 4 577 | 1 645 | 3 057 | 6 741 | 4 045 | 21 970 |

Exercice clos au 31 décembre 2014

| (en millions d'euros) | France métropolitaine | Europe (hors France) et Afrique du Nord | Antilles, Caraïbes, Guyane, et Océan indien | Afrique (hors Afrique du Nord) et Moyen- Orient | Amériques et Polynésie | Asie et Nouvelle- Calédonie | Total |
|-----------------------|--------------------------|---|---|--|------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| Passage régulier | 1 851 | 4 389 | 1 425 | 2 497 | 5 292 | 3 241 | 18 695 |
| Transport de cargo | 5 | 45 | 139 | 484 | 1 010 | 826 | 2 509 |
| Total | 1 856 | 4 434 | 1 564 | 2 981 | 6 302 | 4 067 | 21 204 |

NOTE 7. CHARGES EXTERNES

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 retraité |
|--|---------------|------------------|
| Carburant avions | 6 183 | 6 629 |
| Affrètements aéronautiques | 430 | 438 |
| Redevances aéronautiques | 1 947 | 1 840 |
| Commissariat | 655 | 591 |
| Achat d'assistance en escale | 1 536 | 1 476 |
| Achats et consommations d'entretien aéronautique | 2 372 | 1 729 |
| Frais commerciaux et de distribution | 896 | 870 |
| Autres frais | 1 663 | 1 598 |
| Total | 15 682 | 15 171 |
| Hors carburant | 9 499 | 8 542 |

NOTE 8. FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

Frais de personnel

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 retraité |
|--|--------------|------------------|
| Salaires et traitements | 5 548 | 5 315 |
| Charges de retraite à cotisations définies | 578 | 595 |
| Charges de retraite à prestations définies | 296 | 388 |
| Autres charges sociales | 1 174 | 1 157 |
| Coûts du personnel intérimaire | 185 | 192 |
| Autres | 71 | (11) |
| Total | 7 852 | 7 636 |

Le Groupe verse des cotisations pour un régime de retraite multi-employeurs en France, la CRPN (Caisse de Retraite du Personnel Navigant). Ce plan multi-employeur étant assimilé à un plan

d'État, il est comptabilisé en tant que régime à cotisations définies en « Charges de retraite à cotisations définies ».

Effectifs moyens de la période

Exercice clos le 31 décembre

| | 2015 | 2014 retraité |
|-------------------------------|---------------|------------------|
| Pilotes | 7 856 | 8 027 |
| Personnel navigant commercial | 21 287 | 21 552 |
| Personnel au sol | 64 158 | 65 087 |
| Personnel intérimaire | 3 116 | 3 181 |
| Total | 96 417 | 97 847 |

NOTE 9. AMORTISSEMENTS, DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| Amortissements | | |
| Immobilisations incorporelles | 111 | 98 |
| Immobilisations aéronautiques | 1 246 | 1 253 |
| Autres immobilisations corporelles | 238 | 238 |
| | 1 595 | 1 589 |
| Dépréciations et provisions | | |
| Stocks | (6) | 2 |
| Créances | 8 | 8 |
| Provisions | 34 | 119 |
| | 36 | 129 |
| Total | 1 631 | 1 718 |

Les variations d'amortissements des immobilisations sont présentées dans les *Notes 18, page 202 et 20, page 204*.

Au 31 décembre 2014, les amortissements sur immobilisations aéronautiques intégraient un montant de 35 millions d'euros relatif à des B747 suite à la revue de leur plan d'amortissement pour tenir compte de leur date de sortie attendue.

Les variations des dépréciations relatives aux stocks et aux créances sont présentées dans les *Note 25, page 209, Note 26, page 209 et Note 27, page 210*.

Les mouvements au bilan du poste «Provisions» sont détaillés dans la *Note 32, page 221*.

NOTE 10. AUTRES PRODUITS ET CHARGES

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 retraité |
|--|--------------|---------------|
| Production capitalisée | 875 | 573 |
| Exploitation conjointe de lignes passage et cargo | (87) | (88) |
| Couverture sur flux d'exploitation (<i>change</i>) | 310 | 42 |
| Autres | 15 | (19) |
| Total | 1 113 | 508 |

Depuis le 1^{er} janvier 2015, le Groupe a décidé d'isoler les éléments de production capitalisée sur une ligne du compte de résultat («Autres produits et charges») alors qu'ils étaient jusqu'alors

ventilés par nature de dépense. Les comptes consolidés de l'exercice 2014 ont été retraités afin de permettre la comparaison, comme indiqué en *Note 2, page 173*.

NOTE 11. AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 |
|--|------------|------------|
| Changement sur plans de retraite | 20 | 824 |
| Dépréciation de l'UGT Cargo | - | (113) |
| Dépréciation d'actifs immobilisés détenus en vue de la vente | (4) | (11) |
| Charges de restructuration | (159) | 2 |
| Résultat sur cession de <i>slots</i> | 230 | - |
| Résultat sur cession de titres disponibles à la vente | 221 | 187 |
| Résultat sur cession de filiales et participations | 3 | (3) |
| Autres | (6) | (6) |
| Autres produits et charges non courants | 305 | 880 |

Exercice clos au 31 décembre 2015

Changement sur plans de retraite

Suite à une renégociation des plans de retraite des pilotes KLM et Transavia Airlines CV, le Groupe a enregistré, au 31 décembre 2015, un produit net de 20 millions d'euros en non courant, tel que décrit en *Note 3.1, page 219*.

Charges de restructuration

Au 31 décembre 2015, ce poste comprend essentiellement :

- une provision de 56 millions d'euros relative aux nouveaux plans de départs volontaires annoncés par Air France en février 2015 ;
- une provision de 40 millions d'euros concernant un plan de départs volontaires relatif aux pilotes Martinair ;
- une provision de 31 millions d'euros concernant un plan de départs volontaires annoncé par KLM en juin 2015.

Ces plans de départs volontaires sont présentés en *Note 3.1, page 175*.

Par ailleurs, ce poste comprend également :

- une provision de 22 millions d'euros relative aux nouveaux plans de départs volontaires annoncés par le groupe HOP! dans le cadre de sa réorganisation et du rapprochement initié entre plusieurs entités du Groupe ;
- une provision de 11 millions d'euros au titre de divers plans de départs volontaires initiés au sein des autres filiales et établissements Air France et KLM localisés à l'étranger.

Cession de *slots*

Le 21 octobre 2015, le Groupe a transféré à Delta Air Lines six paires de *slots* à Londres Heathrow pour un montant total de 247 millions d'euros, générant une plus-value de 230 millions d'euros (*voir Note 3.1, page 175*).

Résultat sur cession de titres disponibles à la vente

Le 15 janvier 2015, le Groupe a cédé un bloc de 9 857 202 actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA (« Amadeus »), représentant environ 2,2% du capital de la société.

Comme évoqué en *Note 3.1, page 175*, cette transaction a généré :

- un résultat sur cession de titres disponibles à la vente de 218 millions d'euros dans la partie « Autres produits et charges non courants » du compte de résultat ;
- un produit de trésorerie de 327 millions d'euros.

À l'issue de cette opération, le Groupe conserve 9,9 millions de titres Amadeus. La valeur de ces titres est couverte par l'opération de couverture mise en place le 25 novembre 2014.

Exercice clos au 31 décembre 2014

Changement de législation sur plans de retraite

Suite à un changement de législation sur les plans de retraite aux Pays-Bas, le Groupe avait enregistré un produit non courant de 824 millions d'euros au 31 décembre 2014, au titre des plans pilotes, personnels navigants et personnels au sol.

Dépréciation de l'UGT Cargo

Après avoir fortement réduit son exploitation à Paris-CDG au cours des dernières années, le Groupe a décidé, au cours de l'exercice 2014, de réduire sa flotte d'avions tout cargo à Schiphol (Pays-Bas). Une perte de valeur avait en conséquence été comptabilisée en charges non courantes pour un montant de 113 millions d'euros afin de ramener la valeur nette comptable de l'UGT à sa valeur de marché, estimée d'après des valeurs d'évaluateurs, tant pour la flotte que pour les principaux autres actifs corporels.

Dépréciation d'actifs immobilisés détenus en vue de la vente

Dans le cadre de la revue de son plan de flotte, le Groupe avait décidé de céder un lot d'avions de sa flotte régionale française. L'impact de mise à valeur de cession de ces appareils non exploités était de 7 millions d'euros (voir Note 15, page 199). Le Groupe avait par ailleurs enregistré une dépréciation complémentaire de 4 millions d'euros au titre des moteurs d'un des B747 d'Air France classés en actifs détenus en vue de la vente.

Charges de restructuration

Ce poste comprenait essentiellement :

- une provision de 21 millions d'euros concernant un plan de départs volontaires relatif aux pilotes Martinair cargo ;
- une aide de 26 millions d'euros en provenance de l'Union européenne dans le cadre des mesures proposées par le groupe Air France lors des plans de départs volontaires « Transform 2015 ».

Résultat sur cession de titres disponibles à la vente

Dans le cadre de sa politique de gestion active de son bilan, le Groupe avait cédé, le 9 septembre 2014, 4 475 819 actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA (« Amadeus »), par un placement privé, représentant 1% du capital de la société.

Le Groupe avait simultanément cédé un montant complémentaire de 10 345 200 titres représentant 2,31% du capital dans le cadre du débouclage de l'opération de couverture mise en place en 2012, portant sur 12 millions d'actions Amadeus.

Ces transactions avaient généré :

- un résultat sur cession de titres disponibles à la vente de 187 millions d'euros dans la partie « Autres produits et charges non courants » du compte de résultat ;
- une variation de juste valeur des actifs et passifs financiers de -4 millions d'euros dans la partie « Autres produits et charges financiers » du compte de résultat ;
- un produit de trésorerie de 339 millions d'euros.

À l'issue de ces transactions, le Groupe conservait environ 4,4% du capital d'Amadeus.

Résultat sur cessions de filiales et participations

Cette ligne incluait le résultat de cession des parts détenues par le groupe Servair dans Newrest (25%).

Autres

Ce poste comprenait essentiellement :

- le résultat de cession de plusieurs actifs corporels pour un montant de 15 millions d'euros ;
- l'enregistrement d'une perte de valeur sur des moteurs qui n'étaient plus utilisés pour un montant de -17 millions d'euros.

NOTE 12. COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 retraité |
|--|--------------|------------------|
| Produits des valeurs mobilières de placement | 17 | 25 |
| Autres produits financiers | 46 | 51 |
| Produits financiers | 63 | 76 |
| Intérêts sur emprunts | (230) | (268) |
| Intérêts sur contrat de location-financement | (68) | (72) |
| Intérêts intercalaires capitalisés | 14 | 10 |
| Autres charges financières | (89) | (116) |
| Coût de l'endettement financier brut | (373) | (446) |
| Coût de l'endettement financier net | (310) | (370) |
| Résultat de change | (360) | (199) |
| Variation de juste valeur des actifs et passifs financiers | (178) | (92) |
| Dont : | | |
| — dérivés carburant | (163) | (135) |
| — dérivés change | (9) | 50 |
| — dérivés taux | (4) | (1) |
| — autres dérivés | (2) | (6) |
| Dotation nette aux provisions | (28) | (44) |
| Autres | (39) | (24) |
| Autres produits et charges financiers | (605) | (359) |
| Total | (915) | (729) |

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 2015, le coût de l'endettement financier brut inclut un montant de 36 millions d'euros relatif à la différence entre le taux d'intérêt facial et le taux effectif (après séparation de la composante capitaux propres) des OCEANES (contre 51 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Résultat de change

Au 31 décembre 2015, le résultat de change inclut notamment :

- une perte de change sur la dette nette de 188 millions d'euros liée principalement à l'appréciation du dollar, du franc suisse et du yen par rapport à l'euro ainsi qu'à un ajustement complémentaire de la valeur de la trésorerie bloquée au Venezuela ;
- une perte de change de 112 millions d'euros sur les provisions, principalement liée à la réévaluation de la part dollar des provisions pour maintenance et restitution d'avions en location opérationnelle.

Au 31 décembre 2014, le résultat de change incluait notamment un ajustement de la valeur de la trésorerie bloquée au Venezuela afin de tenir compte du risque de conversion, ainsi qu'un écart de change latent sur la variation de la dette en dollars.

Comme expliqué en *Note 2, page 173*, le résultat de change 31 décembre 2014 a été retraité pour tenir compte des effets de réévaluation en devises des provisions pour maintenance et restitution d'avions en location opérationnelle.

Dotation nette aux provisions

Au 31 décembre 2015, le montant des dotations nettes aux provisions comprend notamment la constitution d'une provision sur les titres GOL.

Au 31 décembre 2014, le montant des dotations nettes aux provisions comprenait une perte de valeur de 21 millions d'euros sur les titres Alitalia - résultant de la conversion des obligations souscrites en décembre 2013 dans le cadre de la restructuration financière d'Alitalia - afin de ramener cette participation à sa juste valeur.

Autres produits et charges financiers divers

Au 31 décembre 2015, le montant des autres produits et charges financiers divers comprend notamment les effets de désactualisation des provisions à long terme (charge de 57 millions d'euros) ainsi qu'un gain de 26 millions d'euros sur le rachat par KLM de l'emprunt subordonné à durée indéterminée en francs suisses.

Au 31 décembre 2014, le montant des autres produits et charges financiers divers comprenait notamment les effets de désactualisation des provisions à long terme.

NOTE 13. IMPÔTS

13.1 Charge d'impôt

La charge d'impôts courants et d'impôts différés se décomposent comme suit :

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 retraité |
|---|-------------|------------------|
| (Charge)/produit d'impôt courant | (39) | (37) |
| Variation des différences temporaires | 191 | (141) |
| Impact de la CVAE | 3 | 3 |
| (Utilisation/désactivation)/activation des déficits fiscaux | (198) | (20) |
| (Charge)/produit d'impôt différé des activités poursuivies | (4) | (158) |
| Total | (43) | (195) |

La charge d'impôt courant correspond aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au titre de la période, en fonction des règles en vigueur dans les différents pays et des conventions spécifiques.

— Groupe fiscal français

En France, les déficits sont indéfiniment reportables. Toutefois, une limitation dans le montant des déficits fiscaux imputables chaque année existe à hauteur de 50% du montant du bénéfice de la période au-delà du premier million d'euros. L'horizon de recouvrabilité des impôts différés actifs sur pertes fiscales est de sept ans, en cohérence avec la visibilité opérationnelle du Groupe.

— Groupe fiscal néerlandais

Aux Pays-Bas, les déficits fiscaux peuvent être reportables sur une durée de neuf ans, sans limitation dans le montant de récupération imputable chaque année.

Au 31 décembre 2015, certains principes comptables utilisés pour la détermination du résultat fiscal du groupe KLM ont été modifiés. Le bénéfice fiscal a en conséquence augmenté de 730 millions d'euros en 2015. Cette baisse des déficits fiscaux est compensée par une augmentation des différences temporaires dans les mêmes proportions. Suite à cette modification, l'horizon de recouvrabilité des impôts différés actifs sur pertes fiscales est de quatre ans.

Au 31 décembre 2014, le plan cible à trois ans du Groupe montrait qu'une partie des déficits fiscaux générés en 2009-10 (clôture 31 mars 2010) ne pourrait vraisemblablement pas être récupérée dans cette fenêtre de 9 ans. Afin d'en tenir compte, une limitation d'impôts avait été enregistrée à hauteur de 65 millions d'euros. L'horizon de recouvrabilité des impôts différés actifs était de sept ans.

— Martinair

Au 31 décembre 2014, le Groupe avait décidé, dans le cadre de ses réflexions sur son activité tout cargo à Schiphol, de ramener à zéro la valeur des actifs d'impôts différés sur les déficits fiscaux pré-acquisition de Martinair. Ceci s'était traduit par une charge d'impôt différé de 24 millions d'euros.

Tant pour le groupe fiscal français que pour le groupe fiscal néerlandais, le calcul de la limitation des impôts différés sur déficits fiscaux a été effectué en utilisant les bénéfices imposables futurs déduits du plan cible à trois ans, validé par la direction et utilisé dans le cadre des tests de valeur d'actifs, tel que décrit en *Note 19, page 203*.

La non réalisation des hypothèses retenues dans ce plan cible pourrait avoir un impact sur l'horizon de recouvrabilité de ces actifs d'impôt différés.

13.2 Impôts différés comptabilisés dans les capitaux propres (part de la société mère)

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 |
|--|--------------|------------|
| Éléments recyclables du résultat global | (48) | 341 |
| Actifs disponibles à la vente | 12 | 15 |
| Instruments dérivés | (60) | 326 |
| Éléments non recyclables du résultat global | (295) | 583 |
| Retraites | (295) | 583 |
| Total | (343) | 924 |

13.3 Taux effectif d'impôt

L'écart entre le taux d'imposition en France et le taux effectif d'impôt s'explique comme suit :

Période du 1^{er} janvier au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 retraité |
|---|-------------|------------------|
| Résultat avant impôt | 200 | 22 |
| Taux d'impôt applicable en France | 34,43% | 34,43% |
| Impôt théorique selon le taux d'imposition en vigueur en France | (69) | (8) |
| Différence de taux d'imposition en France/étranger | 12 | 58 |
| Éléments non déductibles ou non imposables | 71 | 11 |
| Variation des actifs d'impôts différés non reconnus | (40) | (249) |
| Impact de la CVAE | (20) | (20) |
| Autres | 3 | 13 |
| Impôt | (43) | (195) |
| Taux d'impôt réel | 21,4% | NS |

NS : non significatif.

Le taux d'impôt en vigueur en France à échéance 2015 s'élève à 38%, contributions complémentaires incluses. Le groupe fiscal français étant fiscalement déficitaire au 31 décembre 2015,

la preuve d'impôt a été établie sur la base du taux hors contributions complémentaires, soit 34,43%. L'impôt différé a été calculé sur cette même base.

Le taux d'impôt en vigueur aux Pays-Bas est de 25%.

13.4 Variations des impôts différés au cours de la période

| (en millions d'euros) | 1 ^{er} janvier 2015 (retraité) ⁽¹⁾ | Montants reconnus en résultat | Montants reconnus en autres éléments du résultat global | Variation de la conversion | Reclassement et autres | 31 décembre 2015 |
|--|---|-------------------------------------|--|-------------------------------|---------------------------|---------------------|
| Immobilisations aéronautiques | (1 163) | (30) | - | - | - | (1 193) |
| Actifs de retraite | (297) | (12) | (87) | - | - | (396) |
| Dettes financières | 763 | 76 | - | - | 6 | 845 |
| Titres de transport émis non utilisés | 165 | 49 | - | - | - | 214 |
| Débiteurs et créditeurs divers | 365 | - | (59) | - | - | 306 |
| Provisions | 344 | 112 | (210) | 2 | - | 248 |
| Autres | (359) | (1) | 13 | - | 1 | (346) |
| Impôts différés correspondant aux pertes fiscales | 1 210 | (198) | - | 1 | - | 1 013 |
| Impôts différés actif/(passif) nets | 1 028 | (4) | (343) | 3 | 7 | 691 |

(1) Voir la Note 2.

| (en millions d'euros) | 1 ^{er} janvier 2014 (retraité) | Montants reconnus en résultat | Montants reconnus en autres éléments du résultat global | Reclassement et autres | 31 décembre 2014 (retraité) ⁽¹⁾ |
|---|--|-------------------------------------|--|---------------------------|--|
| Immobilisations aéronautiques | (1 277) | 114 | - | - | (1 163) |
| Actifs de retraite | (608) | (174) | 485 | - | (297) |
| Dettes financières | 780 | (16) | - | (1) | 763 |
| Titres de transport émis non utilisés | 177 | (12) | - | - | 165 |
| Débiteurs et créditeurs divers | 36 | 2 | 327 | - | 365 |
| Provisions | 295 | (56) | 97 | 8 | 344 |
| Autres | (379) | 4 | 15 | 1 | (359) |
| Impôts différés correspondant aux pertes fiscales | 1 229 | (20) | - | 1 | 1 210 |
| Impôts différés actif/(passif) nets | 253 | (158) | 924 | 9 | 1 028 |

(1) Voir la Note 2.

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale française s'élèvent à 710 millions d'euros au 31 décembre 2015, comme au 31 décembre 2014, avec pour base 2 062 millions d'euros.

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale néerlandaise s'élèvent à 274 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 479 millions d'euros au 31 décembre 2014, avec pour base respective 1 107 millions d'euros et 1 916 millions d'euros.

Au 31 décembre 2015, la position des impôts différés sur différences temporelles du groupe fiscal français étant proche de zéro et l'échéancier de reversement de l'impôt différé actif sur la mise à juste valeur des provisions retraite étant incertain, le Groupe a décidé de déprécier les impôts différés correspondants, soit 155 millions d'euros. La contrepartie a été comptabilisée au sein des « Autres éléments du résultat global ».

13.5 Actifs d'impôt différé non reconnu

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2015 | | 31 décembre 2014 | |
|-------------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| | Base | Impôt | Base | Impôt |
| Différences temporelles déductibles | 731 | 248 | 337 | 115 |
| Pertes fiscales | 5 105 | 1 721 | 4 931 | 1 664 |
| Total | 5 836 | 1 969 | 5 268 | 1 779 |

— Groupe fiscal français

Au 31 décembre 2015, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés se traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 1 827 millions d'euros (soit une base de 5 306 millions d'euros), dont 1 586 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 241 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions restructuration et retraites).

Au 31 décembre 2014, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés s'était traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 1 656 millions d'euros (soit une base de 4 810 millions d'euros), dont 1 543 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 113 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions restructuration).

— Groupe fiscal néerlandais

Aux 31 décembre 2015 et 2014, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés s'est traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 65 millions d'euros (soit une base de 260 millions d'euros), entièrement constitué de pertes fiscales.

Les autres actifs d'impôt non reconnus correspondent pour l'essentiel à une partie des déficits fiscaux de filiales des groupes Air France et KLM n'appartenant pas aux groupes fiscaux, ainsi qu'aux déficits reportables de certaines filiales anglaises du Groupe.

NOTE 14. RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES

Au 31 décembre 2014, le « Résultat net des activités non poursuivies » correspondait au résultat de l'ensemble CityJet et VLM pour -4 millions d'euros.

NOTE 15. ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

— Exercice clos le 31 décembre 2015

Au 31 décembre, 2015, le poste « Actifs détenus en vue de la vente » correspond à la juste valeur de 8 appareils destinés à être cédés, pour un montant total de 4 millions d'euros.

— Exercice clos le 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014, le poste « Actifs détenus en vue de la vente » incluait la juste valeur de 4 appareils destinés à être cédés, pour un montant total de 3 millions d'euros.

NOTE 16. RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE PAR ACTION

16.1 Résultat net – propriétaires de la société mère par action

Résultats utilisés pour le calcul des résultats par action

Les résultats utilisés pour le calcul des différents résultats par action sont les suivants :

– Résultats retenus pour le calcul du résultat de base par action

Exercice clos au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 retraité |
|---|------|------------------|
| Résultat net – propriétaires de la société mère | 118 | (225) |
| Résultat net des activités poursuivies – propriétaires de la société mère | 118 | (221) |
| Résultat net des activités non poursuivies – propriétaires de la société mère | - | (4) |
| Coupons sur titres subordonnés | (18) | - |
| Résultat net de base – propriétaires de la société mère | 100 | (225) |
| Résultat net de base des activités poursuivies – propriétaires de la société mère | 100 | (221) |
| Résultat net de base des activités non poursuivies – propriétaires de la société mère | - | (4) |

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

Exercice clos au 31 décembre

| | 2015 | 2014 |
|--|--------------------|--------------------|
| Nombre moyen pondéré : | | |
| – d'actions ordinaires émises | 300 219 278 | 300 219 278 |
| – d'actions propres achetées dans le cadre des plans d'options d'achat | (1 116 420) | (1 116 420) |
| – d'autres actions propres achetées | (3 040 345) | (3 063 384) |
| Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat de base par action | 296 062 513 | 296 039 474 |
| Conversion des OCEANE | - | - |
| Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué par action | 296 062 513 | 296 039 474 |

16.2 Instruments non dilutifs

Le groupe Air France-KLM ne possède aucun instrument non dilutif au 31 décembre 2015.

16.3 Instruments émis postérieurement à la clôture

Aucun instrument n'a été émis postérieurement à la clôture.

NOTE 17. GOODWILL

17.1 Détail des goodwill

Au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2015 | | | 2014 | | |
|-----------------------|--------------|----------------------------|--------------|--------------|----------------------------|--------------|
| | Valeur brute | Cumul des pertes de valeur | Valeur nette | Valeur brute | Cumul des pertes de valeur | Valeur nette |
| Passage réseaux | 195 | - | 195 | 195 | - | 195 |
| Cargo | 1 | - | 1 | 1 | - | 1 |
| Maintenance | 25 | (4) | 21 | 23 | (4) | 19 |
| Autres | 31 | (1) | 30 | 29 | (1) | 28 |
| Total | 252 | (5) | 247 | 248 | (5) | 243 |

17.2 Variation de la valeur nette des goodwill

Au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 |
|----------------------------------|------------|------------|
| Solde en début de période | 243 | 237 |
| Acquisition | - | 2 |
| Variation de périmètre | 2 | - |
| Variation de la conversion | 2 | 4 |
| Solde en fin de période | 247 | 243 |

NOTE 18. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

| (en millions d'euros) | Marques et slots | Fichiers clients | Autres immobilisations incorporelles | Total |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|--|--------------|
| Valeur brute | | | | |
| Montant au 31 décembre 2013 | 293 | 107 | 1 066 | 1 466 |
| Acquisitions | - | - | 210 | 210 |
| Variation de périmètre | 4 | 2 | - | 6 |
| Cessions | - | - | (11) | (11) |
| Transfert | - | - | 5 | 5 |
| Montant au 31 décembre 2014 | 297 | 109 | 1 270 | 1 676 |
| Acquisitions | - | - | 174 | 174 |
| Variation de périmètre | - | - | - | - |
| Cessions | (17) | - | (74) | (91) |
| Transfert | - | - | (2) | (2) |
| Montant au 31 décembre 2015 | 280 | 109 | 1 368 | 1 757 |
| Amortissements | | | | |
| Montant au 31 décembre 2013 | (3) | (104) | (463) | (570) |
| Amortissements de la période | (1) | (2) | (95) | (98) |
| Reprises sur cessions | - | - | 1 | 1 |
| Montant au 31 décembre 2014 | (4) | (106) | (557) | (667) |
| Amortissements de la période | (1) | (1) | (109) | (111) |
| Reprises sur cessions | - | - | 36 | 36 |
| Transfert | - | - | 3 | 3 |
| Montant au 31 décembre 2015 | (5) | (107) | (627) | (739) |
| Valeur nette | | | | |
| Au 31 décembre 2014 | 293 | 3 | 713 | 1 009 |
| Au 31 décembre 2015 | 275 | 2 | 741 | 1 018 |
| Dont : | | | | |
| – activité passage réseaux | 263 | | | |
| – activité autres | 5 | | | |
| – activité maintenance | 6 | | | |
| – activité cargo | 1 | | | |

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées :

- des marques KLM et Transavia ainsi que des *slots* (créneaux de décollage/atterrissage) acquis par le Groupe dans le cadre de l'acquisition de KLM. Ces immobilisations ont des durées

d'utilité indéfinies, l'utilisation escomptée par le Groupe étant, du fait de la nature propre de ces actifs, non bornée dans le temps;

- de logiciels et capitalisation de développement informatiques.

NOTE 19. TEST DE VALEUR D'ACTIF

Au 31 décembre 2015

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*, page 193).

La valeur recouvrable des actifs des UGT (autres que cargo) a été déterminée par référence à la valeur d'utilité au 31 décembre 2015. Pour ces UGT, les tests ont été réalisés sur la base d'un plan cible à trois ans du Groupe, validé par la direction, et qui intègre une hypothèse de reprise, après le ralentissement économique, permettant d'atteindre les prévisions à moyen terme réalisées par le Groupe avant la survenance de la crise.

La valeur recouvrable des actifs de l'UGT cargo a été déterminée par référence à sa valeur de marché, estimée d'après des valeurs d'évaluateurs, tant pour la flotte que pour les principaux autres actifs corporels.

Le taux d'actualisation utilisé pour le test est le coût moyen pondéré du capital. Celui-ci s'élève à 7,1% à fin décembre 2015, comme à fin décembre 2014.

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 les UGT du Groupe évaluées au 31 décembre 2015. 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 2014

Après avoir fortement réduit son exploitation à Paris-CDG au cours des dernières années, le Groupe a décidé, en 2014, de réduire sa flotte d'avions tout cargo à Schiphol (Pays-Bas). Une perte de valeur a été comptabilisée pour un montant de 113 millions d'euros en charges non courantes (voir *Note 11, page 193*) pour ramener la valeur nette comptable de l'UGT à sa valeur de marché, estimée d'après des valeurs d'évaluateurs, tant pour la flotte que pour les principaux autres actifs corporels.

Après enregistrement de cette perte de valeur, la valeur nette comptable de l'UGT s'élevait à 647 millions d'euros au 31 décembre 2014, dont 370 millions d'euros au titre de la flotte et 140 millions d'euros au titre des autres immobilisations corporelles.

NOTE 20. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

| (en millions d'euros) | Immobilisations aéronautiques | | | | | Autres immobilisations corporelles | | | | | Total |
|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|--------------|----------------|-----------------|
| | Avions en pleine propriété | Avions en location financement | Actifs en cours de construction | Autres | Total | Terrains et constructions | Matériels et installations | Actifs en cours de construction | Autres | Total | |
| Valeur brute | | | | | | | | | | | |
| Au 31 décembre 2013 | 8 862 | 6 732 | 400 | 2 163 | 18 157 | 2 828 | 1 331 | 95 | 882 | 5 136 | 23 293 |
| Acquisitions | 131 | - | 857 | 104 | 1 092 | 20 | 30 | 97 | 20 | 167 | 1 259 |
| Cessions | (742) | (85) | - | (140) | (967) | (3) | (14) | - | (7) | (24) | (991) |
| Variation de périmètre | - | - | - | - | - | 1 | 7 | - | - | 8 | 8 |
| Couverture de change | - | - | (155) | - | (155) | - | - | - | - | - | (155) |
| Transfert | 155 | 270 | (559) | 190 | 56 | (41) | 10 | (57) | 11 | (77) | (21) |
| Écart de conversion | - | - | - | - | - | - | 4 | - | 1 | 5 | 5 |
| Perte de valeur | (56) | (34) | - | (21) | (111) | - | - | - | - | - | (111) |
| Au 31 décembre 2014 | 8 350 | 6 883 | 543 | 2 296 | 18 072 | 2 805 | 1 368 | 135 | 907 | 5 215 | 23 287 |
| Acquisitions | 163 | 1 | 1 110 | 86 | 1 360 | 10 | 38 | 94 | 23 | 165 | 1 525 |
| Cessions | (621) | (111) | (4) | (191) | (927) | (5) | (19) | (7) | (32) | (63) | (990) |
| Variation de périmètre | - | - | - | - | - | 5 | 5 | 1 | 2 | 13 | 13 |
| Couverture de change | - | - | (112) | - | (112) | - | - | - | - | - | (112) |
| Transfert | 981 | (34) | (1 024) | 166 | 89 | 74 | (86) | (140) | 155 | 3 | 92 |
| Écart de conversion | - | - | - | - | - | 1 | 4 | - | 1 | 6 | 6 |
| Perte de valeur | (4) | - | - | - | (4) | (1) | - | - | - | (1) | (5) |
| Au 31 décembre 2015 | 8 869 | 6 739 | 513 | 2 357 | 18 478 | 2 889 | 1 310 | 83 | 1 056 | 5 338 | 23 816 |
| Amortissements | | | | | | | | | | | |
| Au 31 décembre 2013 | (5 335) | (2 489) | - | (942) | (8 766) | (1 668) | (949) | - | (700) | (3 317) | (12 083) |
| Amortissements de la période | (672) | (436) | - | (154) | (1 262) | (126) | (72) | - | (42) | (240) | (1 502) |
| Reprises sur cessions | 526 | 88 | - | 140 | 754 | 2 | 12 | - | 6 | 20 | 774 |
| Transfert | 110 | (99) | - | (81) | (70) | 69 | 8 | - | (2) | 75 | 5 |
| Écart de conversion | - | - | - | - | - | - | (2) | - | (1) | (3) | (3) |
| Au 31 décembre 2014 | (5 371) | (2 936) | - | (1 037) | (9 344) | (1 723) | (1 003) | - | (739) | (3 465) | (12 809) |
| Amortissements de la période | (673) | (423) | - | (123) | (1 219) | (124) | (70) | - | (44) | (238) | (1 457) |
| Reprises sur cessions | 580 | 111 | - | 126 | 817 | 5 | 17 | - | 25 | 47 | 864 |
| Variation de périmètre | - | - | - | - | - | (1) | (3) | - | (2) | (6) | (6) |
| Transfert | (400) | 401 | - | 10 | 11 | 17 | 89 | - | (110) | (4) | 7 |
| Écart de conversion | - | - | - | - | - | - | (2) | - | - | (2) | (2) |
| Au 31 décembre 2015 | (5 864) | (2 847) | - | (1 024) | (9 735) | (1 826) | (972) | - | (870) | (3 668) | (13 403) |
| Valeur nette | | | | | | | | | | | |
| Au 31 décembre 2014 | 2 979 | 3 947 | 543 | 1 259 | 8 728 | 1 082 | 365 | 135 | 168 | 1 750 | 10 478 |
| Au 31 décembre 2015 | 3 005 | 3 892 | 513 | 1 333 | 8 743 | 1 063 | 338 | 83 | 186 | 1 670 | 10 413 |

Les actifs aéronautiques en cours de construction comprennent principalement les avances et acomptes, les travaux de maintenance sur moteurs et les modifications avions.

Un détail des immobilisations données en garantie est communiqué dans la *Note 39, page 243* de ces états financiers.

Les engagements d'achats d'immobilisations sont donnés dans les *Notes 38, page 242 et Note 39, page 243* de ces états financiers.

La valeur nette des immobilisations corporelles financées par location financement est de 4 373 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 4 438 millions d'euros au 31 décembre 2014.

NOTE 21. INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

Les investissements corporels et incorporels figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidé se ventilent comme suit :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 |
|--|--------------|--------------|
| Acquisition d'immobilisations corporelles | 1 526 | 1 217 |
| Acquisition d'immobilisations incorporelles | 174 | 210 |
| Part des acquisitions non encore payée et intérêts intercalaires | (53) | 4 |
| Total | 1 647 | 1 431 |

NOTE 22. TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Variations de la période

Le tableau ci-dessous présente la variation des titres de participation dans les entreprises associées et co-entreprises :

(en millions d'euros)

| | Passage réseaux | Maintenance | Autres | Total |
|---|-----------------|-------------|-----------|------------|
| Valeur des titres au 31 décembre 2013 | 67 | 38 | 72 | 177 |
| Part du groupe dans les résultats de l'exercice | (46) | 1 | 6 | (39) |
| Distribution de dividendes | - | - | (3) | (3) |
| Variation de périmètre | - | - | (11) | (11) |
| Autres variations | 1 | - | (2) | (1) |
| Augmentation de capital | 7 | 2 | 1 | 10 |
| Écart de conversion | 1 | 2 | 3 | 6 |
| Valeur des titres au 31 décembre 2014 | 30 | 43 | 66 | 139 |
| Part du groupe dans les résultats de l'exercice | (37) | 1 | 6 | (30) |
| Distribution de dividendes | - | - | (2) | (2) |
| Variation de périmètre | - | 3 | - | 3 |
| Autres variations | 2 | - | - | 2 |
| Écart de conversion | 2 | 1 | 3 | 6 |
| Valeur des titres au 31 décembre 2015 | (3) | 48 | 73 | 118 |

Passage réseaux

Aux 31 décembre 2015 et 2014, les titres mis en équivalence liés au secteur passage sont essentiellement constitués de la société Kenya Airways, compagnie aérienne basée à Nairobi, sur laquelle le Groupe exerce une influence notable.

Les états financiers de Kenya Airways au 31 mars 2015 incluent un chiffre d'affaires de 970 millions d'euros, un résultat net de -227 millions d'euros, des capitaux propres de -58 millions d'euros et un total bilan de 1 756 millions d'euros.

La valeur de marché des titres de cette société cotée s'élève à 18 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Compte tenu de la situation nette de cette entité, la valeur des titres Kenya Airways est nulle dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2015.

Maintenance

Aux 31 décembre 2015 et 2014, les titres mis en équivalence liés au secteur maintenance sont essentiellement constitués de partenariats de type co-entreprises conclus par le Groupe dans le cadre du développement mondial de son activité maintenance. Ces partenariats, dont les zones d'implantation et pourcentage de détention sont listées en *Note 43.2, page 251*, ont été conclus soit avec des compagnies aériennes, soit avec des acteurs indépendants du marché de la maintenance.

Autres

Aux 31 décembre 2015 et 2014, les titres mis en équivalence liés aux autres secteurs d'activité du Groupe sont essentiellement constitués de partenariats de type co-entreprises conclus dans le cadre du développement mondial de son activité *catering*. Les zones d'implantation et pourcentage de détention de ces partenariats sont listées en *Note 43.2, page 251*.

NOTE 23. ACTIFS DE RETRAITE

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|
| Solde en début de période | 1 409 | 2 454 |
| (Charge)/produit de la période | (159) | 515 |
| Paiement des cotisations au fonds | 190 | 390 |
| Reclassement | (25) | - |
| Revalorisation à la juste valeur | 358 | (1 950) |
| Solde en fin de période | 1 773 | 1 409 |

L'analyse de ces actifs de pensions est présentée en *Note 31*.

Suite à une renégociation du plan de retraite des pilotes KLM, le Groupe a enregistré, au 31 décembre 2015, une charge de 25 millions d'euros en non courant.

Au 31 décembre 2014, l'impact du changement de législation sur les plans de retraite aux Pays-Bas, d'un montant de 824 millions d'euros, a été enregistré en « Autres produits et charges non courants » (*voir Note 11, page 193 et Note 31.3, page 219*).

NOTE 24. AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2015 | | 2014 | |
|--|------------|--------------|------------|--------------|
| | Courant | Non courant | Courant | Non courant |
| Actifs disponibles à la vente | | | | |
| Titres de participation disponibles | - | 29 | - | 85 |
| Titres de participation nantis | - | 403 | - | 634 |
| Actifs de transaction | | | | |
| Valeurs mobilières de placement | 406 | 60 | 13 | 60 |
| Comptes de trésorerie nantis | 411 | - | 595 | - |
| Prêts et créances | | | | |
| Dépôts liés aux locations financières (<i>obligations</i>) | - | 204 | 25 | 141 |
| Autres dépôts liés aux locations financières | 131 | 322 | 132 | 452 |
| Autres prêts et créances | 19 | 229 | 22 | 151 |
| Valeur brute | 967 | 1 247 | 787 | 1 523 |
| Dépréciation en début d'exercice | - | (21) | - | (19) |
| Dotation de l'exercice | - | (2) | - | (2) |
| Dépréciation en fin d'exercice | - | (23) | - | (21) |
| Total | 967 | 1 224 | 787 | 1 502 |

Les actifs disponibles à la vente se présentent comme suit :

| (en millions d'euros) | Juste valeur | % intérêt | Capitaux propres | Résultat | Cours de bourse (en €) | Date de clôture |
|----------------------------|--------------|-----------|------------------|----------|------------------------|-----------------|
| Au 31 décembre 2015 | | | | | | |
| Amadeus ⁽¹⁾ | 403 | 2,21% | ND | ND | 40,69 | Décembre 2015 |
| Alitalia CAI | - | 1,04% | ND | ND | NA | Décembre 2015 |
| Autres | 29 | - | - | - | - | - |
| Total | 432 | | | | | |
| Au 31 décembre 2014 | | | | | | |
| Amadeus ⁽¹⁾ | 654 | 4,41% | 1 867 | 632 | 33,09 | Décembre 2014 |
| Alitalia CAI | - | 1,11% | (93) | (578) | NA | Décembre 2014 |
| Autres | 65 | - | - | - | - | - |
| Total | 719 | | | | | |

(1) Société cotée.
ND : non disponible.
NA : non applicable.

Actifs disponibles à la vente

Le Groupe a cédé, le 15 janvier 2015, un bloc de 9 857 202 actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA (« Amadeus »), représentant environ 2,2% du capital de la société (voir Note 3.1, page 175).

À l'issue de cette opération, le Groupe conserve 9,9 millions de titres Amadeus. La valeur de ces titres est couverte par une opération de couverture mise en place le 25 novembre 2014 (voir Note 36.1, page 230).

Suite à la souscription, en date du 31 décembre 2014, de la société Etihad Airways dans le capital d'Alitalia-SAI, Air France-KLM a été dilué. Sa participation dans Alitalia-CAI est de 1,04% au 31 décembre 2015. Depuis cette opération, le Groupe n'a plus de fonction au sein de la gouvernance de la nouvelle Alitalia-SAI.

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, principalement dans le cadre du contrat de *swap* conclu avec Natixis sur l'OCEANE 2005 (voir Note 33, page 224).

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 2015, le montant des créances déléguées s'élève à 108 millions d'euros (contre 109 millions d'euros au 31 décembre 2014). L'emprunt associé s'élève à 81 millions d'euros au 31 décembre 2015 (contre 80 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Contrat de prêt de titres

Le Groupe a signé, le 25 novembre 2014, un contrat de prêt de titres dans le cadre d'une opération de couverture de la valeur des titres Amadeus.

L'intégralité des 2,21% 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 233 millions d'euros à fin décembre 2015, contre 247 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Le lien conservé par le Groupe avec ces actifs transférés constitue un risque de dilution pour lequel des fonds de garantie sont constitués à hauteur de 15 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 16 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Fin décembre 2015, le Groupe a conclu avec une banque un contrat de cession sans recours à titre d'escompte sur l'intégralité de la créance de Crédit Impôt pour la Compétitivité Emploi (CICE) 2015 dont le montant nominal s'élève à 63 millions d'euros (contre 64 millions d'euros à fin décembre 2014). Le contrat de cession transférant la quasi-totalité des risques et avantages de la créance à la banque, la créance a été intégralement sortie du bilan.

NOTE 25. STOCKS ET ENCOURS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 |
|---|--------------|--------------|
| Pièces de rechanges aéronautiques | 544 | 520 |
| Autres approvisionnements | 135 | 171 |
| Encours de production | 16 | 12 |
| Valeur brute | 695 | 703 |
| Dépréciation en début d'exercice | (165) | (164) |
| Dotation de l'exercice | (18) | (15) |
| Reprise de dépréciation suite à des sorties et des cessions | 22 | 13 |
| Écart de conversion | (1) | - |
| Reclassement | (1) | 1 |
| Dépréciation en fin d'exercice | (163) | (165) |
| Valeur nette | 532 | 538 |

NOTE 26. CRÉANCES CLIENTS

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Compagnies aériennes | 445 | 347 |
| Autres clients : | | |
| — passage réseaux | 641 | 642 |
| — cargo | 329 | 348 |
| — maintenance | 430 | 429 |
| — autres | 60 | 60 |
| Valeur brute | 1 905 | 1 826 |
| Dépréciation en début d'exercice | (98) | (87) |
| Dotation de l'exercice | (25) | (19) |
| Utilisation | 17 | 11 |
| Écart de conversion | (2) | - |
| Reclassement | 3 | (3) |
| Dépréciation en fin d'exercice | (105) | (98) |
| Valeur nette | 1 800 | 1 728 |

NOTE 27. AUTRES DÉBITEURS

Au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2015 | | 2014 | |
|--|--------------|-------------|------------|-------------|
| | Courant | Non courant | Courant | Non courant |
| Fournisseurs débiteurs | 105 | - | 104 | - |
| État (y compris créances d'impôt sociétés) | 118 | - | 109 | - |
| Instruments dérivés | 480 | 291 | 248 | 239 |
| Charges constatées d'avance | 128 | - | 170 | 1 |
| Débiteurs divers | 310 | 4 | 336 | 3 |
| Valeur brute | 1 141 | 295 | 967 | 243 |
| Dépréciation en début d'exercice | (6) | - | (2) | - |
| Dotation de l'exercice | (1) | - | (5) | - |
| Utilisation | 4 | - | 1 | - |
| Dépréciation en fin d'exercice | (3) | - | (6) | - |
| Valeur nette | 1 138 | 295 | 961 | 243 |

Au 31 décembre 2015, les instruments dérivés non courants comprennent un montant de 37 millions d'euros relatifs à la couverture de la dette en devises, contre 22 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2015, les instruments dérivés courants comprennent un montant de 4 millions d'euros relatifs à la couverture de la dette en devises. Ce montant était nul au 31 décembre 2014.

NOTE 28. TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET CONCOURS BANCAIRES

Au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 |
|--|--------------|--------------|
| SICAV (actifs de transaction) | 1 085 | 754 |
| Dépôts (actifs de transaction) et comptes à termes | 1 261 | 1 475 |
| Caisses et banques | 758 | 930 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 3 104 | 3 159 |
| Concours bancaires | (3) | (249) |
| Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires | 3 101 | 2 910 |

Le Groupe détient 3 104 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre 2015.

L'encours de trésorerie au Venezuela s'élève à 3 millions d'euros et a été évalué en utilisant le taux SIMADI, compte tenu du contexte politique et économique vénézuélien.

NOTE 29. CAPITAUX PROPRES

29.1 Capital

Au 31 décembre 2015, le capital social d'Air France-KLM, entièrement libéré, est divisé en 300 219 278 actions. Chaque action, ayant une valeur nominale d'un euro, confère un droit de vote à son détenteur.

L'évolution du nombre d'actions en circulation est la suivante :

Au 31 décembre

(en nombre de titres)

| | 2015 | 2014 |
|--|--------------------|--------------------|
| En début de période | 300 219 278 | 300 219 278 |
| Émission d'actions dans le cadre de la conversion des OCEANE | - | - |
| En fin de période | 300 219 278 | 300 219 278 |
| Dont : | | |
| — nombre de titres émis et payés | 300 219 278 | 300 219 278 |
| — nombre de titres émis et non payés | - | - |

Les actions composant le capital social d'Air France-KLM ne sont soumises ni à restriction ni à préférence concernant la distribution de dividendes et le remboursement du capital.

Nombre d'actions autorisées

L'Assemblée générale mixte du 21 mai 2015 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM (en dehors des périodes d'offre publique) dans la limite d'un montant total de 150 millions d'euros en nominal.

Répartition du capital et des droits de vote

Le capital et les droits de vote se répartissent de la façon suivante :

Au 31 décembre

| | En % du capital | | En % des droits de vote | |
|--------------------------------|-----------------|------------|-------------------------|------------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| État français | 18 | 16 | 18 | 16 |
| Salariés et anciens salariés | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Actions détenues par le Groupe | 1 | 1 | - | - |
| Public | 74 | 76 | 75 | 77 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 |

La ligne « Salariés et anciens salariés » regroupe les titres détenus par le personnel et les anciens salariés dans des Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE).

Autres titres donnant accès au capital

OCEANE

Voir Note 33.2, page 225.

29.2 Primes d'émission

Les primes d'émission représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant des apports reçus en numéraire ou en nature par Air France-KLM.

29.3 Actions d'auto-contrôle

| | Actions d'auto-contrôle | |
|----------------------------|-------------------------|---------------------|
| | En nombre | En millions d'euros |
| Au 31 décembre 2013 | 4 179 804 | (85) |
| Variation de la période | - | - |
| Au 31 décembre 2014 | 4 179 804 | (86) |
| Variation de la période | (30 209) | - |
| Au 31 décembre 2015 | 4 149 595 | (85) |

L'ensemble de ces titres est classé en réduction des capitaux propres.

29.4 Titres subordonnés

Afin de consolider sa structure financière pendant la période de mise en œuvre du plan «Perform 2020», le Groupe a réalisé, au cours de la première quinzaine d'avril 2015, une émission obligataire subordonnée perpétuelle d'un montant total de 600 millions d'euros. Ces titres, de maturité perpétuelle et portant un coupon

annuel de 6,25%, disposent d'une première option de remboursement en octobre 2020 au gré de l'émetteur. Ils sont comptabilisés en capitaux propres, conformément aux dispositions prévues par les normes IFRS. Cette obligataire est subordonnée à toutes les dettes Air France-KLM existantes ou à venir.

Le 1^{er} octobre 2015, Air France-KLM a payé, pour un montant de 18 millions d'euros, le premier coupon relatif à cet instrument.

29.5 Réserves et résultat

| (en millions d'euros) | 31 décembre 2015 | 31 décembre 2014 (retraité) |
|---|------------------|-----------------------------|
| Réserve légale | 70 | 70 |
| Réserves distribuables | 301 | 412 |
| Réserves sur engagements de retraite à prestations définies | (2 660) | (2 846) |
| Réserves sur instruments dérivés | (736) | (881) |
| Réserves sur actifs financiers disponibles à la vente | 289 | 428 |
| Autres réserves | (943) | (835) |
| Résultat net - propriétaires de la société mère | 118 | (225) |
| Total | (3 561) | (3 877) |

Au 31 décembre 2015, la réserve légale de 70 millions d'euros, représente 23% du capital social d'Air France-KLM. La réglementation française exige qu'une société anonyme affecte chaque année 5% de son résultat net statutaire à cette réserve légale jusqu'à ce qu'elle atteigne 10% du capital social de la société. Ce montant affecté à la réserve légale est déduit du résultat distribuable pour l'année en cours.

La réserve légale de toute société soumise à cette réglementation ne peut faire l'objet d'une distribution aux actionnaires qu'en cas de liquidation.

NOTE 30. PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Plan PPSs KLM

KLM a mis en place au cours des exercices clos au 31 décembre 2015 et 31 décembre 2014 des instruments de rémunération liés au cours de l'action Air France-KLM et dénoués en numéraire (PPSs) qui constituent des plans fondés sur des actions et réglés en trésorerie.

| Plans | Date d'attribution | Nombre de PPSs attribués | Date de départ d'exercice des PPSs | Date d'expiration/ de clôture | Nombre de PPSs exercés au 31 décembre 2015 |
|-------|--------------------|--------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--|
| KLM | 01/07/2010 | 145 450 | 01/07/2010 | 01/07/2015 | 43 107 |
| KLM | 01/07/2011 | 144 235 | 01/07/2011 | 01/07/2016 | 18 270 |
| KLM | 01/04/2012 | 146 004 | 01/04/2012 | 01/04/2017 | 8 575 |
| KLM | 01/04/2013 | 150 031 | 01/04/2013 | 01/04/2018 | - |
| KLM | 01/04/2014 | 143 721 | 01/04/2014 | 01/04/2019 | - |
| KLM | 01/04/2015 | 133 018 | 01/04/2015 | 01/04/2020 | - |

La variation des PPSs est la suivante :

| | Nombre de PPSs |
|--|-----------------------|
| PPSs en circulation au 31 décembre 2013 | 520 358 |
| <i>Dont PPSs exerçables au 31 décembre 2013</i> | <i>330 807</i> |
| PPSs attribués au cours de la période | 143 721 |
| PPSs exercés au cours de la période | (107 126) |
| PPSs auxquels il est renoncé au cours de la période | (31 250) |
| PPSs en circulation au 31 décembre 2014 | 525 703 |
| <i>Dont PPSs exerçables au 31 décembre 2014</i> | <i>342 836</i> |
| PPSs attribués au cours de la période | 133 018 |
| PPSs exercés au cours de la période | (69 952) |
| PPSs auxquels il est renoncé au cours de la période | (65 397) |
| PPSs en circulation au 31 décembre 2015 | 523 372 |
| <i>Dont PPSs exerçables au 31 décembre 2015</i> | <i>355 416</i> |

Les plans PPSs octroyés par KLM prévoient l'acquisition d'un tiers des droits à la date d'attribution, d'un second tiers à la fin de la première année et du dernier tiers à la fin de la seconde année. L'acquisition des droits est conditionnelle à l'atteinte de critères de performance prédéterminés ne dépendant pas du marché.

La juste valeur des services rendus dans le cadre des plans d'octroi de PPSs s'élève à 4 millions d'euros et a été déterminée sur la base de la valeur de marché de l'action Air France-KLM à la date de clôture, soit 7,02 euros.

NOTE 31. PROVISIONS RETRAITE

(en millions d'euros)

Avantages du personnel

| | |
|------------------------------------|--------------|
| Montant au 31 décembre 2013 | 1 853 |
| Dont non courant | 1 853 |
| Dotations de l'exercice | 40 |
| Reprises pour utilisation | (90) |
| Revalorisation à la juste valeur | 311 |
| Écart de conversion | 7 |
| Reclassement | (2) |
| Montant au 31 décembre 2014 | 2 119 |
| Dont non courant | 2 119 |
| Dotations de l'exercice | 94 |
| Reprises pour utilisation | (77) |
| Revalorisation à la juste valeur | (135) |
| Écart de conversion | 17 |
| Reclassement | (23) |
| Montant au 31 décembre 2015 | 1 995 |
| Dont non courant | 1 995 |

Au 31 décembre 2015, l'impact sur la charge de retraite lié aux plans de départs volontaires chez Air France et ses filiales régionales, d'un montant de 22 millions d'euros, a été enregistré en « Autres produits et charges non courants » (voir Note 11). Au 31 décembre 2014, ce montant était de 36 millions d'euros.

31.1 Caractéristiques des principaux régimes à prestation définie

Le Groupe compte un nombre important de plans de retraite et autres avantages à long terme au bénéfice de ses salariés, dont plusieurs sont à prestations définies. Les caractéristiques spécifiques de ces plans (formules de prestations, politique d'investissement dans les fonds et actifs détenus) varient en fonction des lois, des réglementations et des conventions applicables dans chaque pays où travaillent les salariés.

Régime des pilotes KLM – Pays-Bas

Le plan de retraite relatif aux pilotes de la compagnie KLM est un régime à prestations définies fondé sur le salaire moyen, avec réversion au conjoint en cas de décès du bénéficiaire.

Pour l'année 2015, l'âge de départ à la retraite prévu par le plan est de 56 ans. À partir de juillet 2016, l'âge de départ en retraite va progressivement passer à 58 ans. Sa mise en œuvre sera

réalisée sur un rythme semestriel, en quatre étapes. En juillet 2019, l'âge de départ en retraite sera de 58 ans pour tous les membres.

Le régime est géré par un fonds de pension dont le Conseil d'administration se compose de membres nommés par l'employeur et les salariés. Ce Conseil d'administration est pleinement responsable de l'exécution du plan. KLM peut uniquement contrôler l'accord de financement avec les fonds de pension. La convention de financement s'inscrit dans le cadre des conventions collectives signées entre KLM et les instances représentatives du personnel.

Pour répondre aux exigences de la réglementation néerlandaise et aux règles définies entre l'employeur et le Conseil d'administration du fonds de pension, un niveau de financement est imposé, à hauteur d'environ 123% à 125% de la projection de l'engagement à long terme. La projection de ces engagements est calculée selon des règles de financement locales. Le niveau de financement imposé est fondé sur le nouveau cadre réglementaire (nFTK), applicable depuis le 1^{er} janvier 2015. L'impact du nFTK résulte entre autre en un niveau plus élevé de solvabilité minimale exigée. Les fonds de pension auront en revanche plus de temps pour recouvrer les pertes significatives et immédiates, dans le cadre d'un plan de recouvrabilité à dix ans incluant les futurs retours sur investissements attendus.

Sur la base des critères de la loi néerlandaise, et tel que mis en place par la banque centrale néerlandaise, le ratio de financement relatif à ce plan est de 122,0% au 31 décembre 2015, contre 126,3% au 31 décembre 2014.

Si le ratio de couverture est inférieur aux règles de financement précitées, les fonds de pension doivent mettre en place un plan de recouvrabilité ayant pour objectif le respect du ratio de 125% dans les dix ans, incluant les futurs retours sur investissements attendus. Si le seuil n'est pas atteint dans les dix ans, des contributions additionnelles devront être payées par l'entreprise et les salariés (période transitoire de douze ans à partir de 2015).

Le montant des contributions de base et supplémentaires de l'employeur n'est pas plafonné. Le participant ne peut quant à lui pas être soumis à contribution supplémentaire en cas de non-respect des règles de financement minimales.

Une réduction de cotisation de l'employeur est possible si l'indexation des rentes est entièrement financée. Cette réduction n'est pas plafonnée et peut être réalisée soit par remboursement de cotisations, soit par diminution de cotisations futures. À partir de 2015, les nouvelles règles fiscales néerlandaises prévoient une rente maximum de 100 000 euros et de plus faibles taux d'accroissement des rentes.

Le rendement des actifs de couverture du régime, le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements, la longévité et les caractéristiques de la population active sont les principaux facteurs pouvant influencer le ratio de couverture et générer un risque de versement de contributions supplémentaires pour KLM sur le long terme.

Les fonds, entièrement dédiés aux entités du groupe KLM, sont principalement investis en obligations, actions et immobilier. Ils sont externalisés auprès d'une institution privée dans le cadre d'un contrat de service.

Le financement de ce fonds de pension comprend en outre une mesure de protection par rapport aux risques suivants : risques de taux d'intérêt, risques actions, risques de change, risques de crédit, risques actuariels et risques immobiliers.

Régime du personnel au sol KLM – Pays-Bas

Le plan de retraite relatif au personnel au sol de la compagnie KLM est un régime à prestations définies fondé sur le salaire moyen, avec réversion au conjoint en cas de décès du bénéficiaire.

L'âge de départ à la retraite prévu par le plan est 67 ans.

Le régime est géré par un fonds de pension dont le Conseil d'administration se compose de membres nommés par l'employeur et les salariés. Ce Conseil d'administration est pleinement responsable de l'exécution du plan. KLM peut uniquement contrôler l'accord de financement avec les fonds de pension. La convention de financement s'inscrit dans le cadre des conventions collectives signées entre KLM et les instances représentatives du personnel.

Pour répondre aux exigences de la réglementation néerlandaise et aux règles définies entre l'employeur et le Conseil d'administration du fonds de pension, un niveau de financement est imposé, à hauteur d'environ 125% de la projection de l'engagement à long terme. La projection de ces engagements est calculée selon des règles de financement locales. Le niveau de financement imposé est fondé sur le nouveau cadre réglementaire (nFTK), applicable depuis le 1^{er} janvier 2015. L'impact du nFTK résulte entre autre en un niveau plus élevé de solvabilité minimale exigée. Les fonds de pension auront en revanche plus de temps pour

recouvrer les pertes significatives et immédiates, dans le cadre d'un plan de recouvrabilité à dix ans incluant les futurs retours sur investissements attendus. Le plan de recouvrabilité relatif au personnel au sol a été mis à jour en conséquence au 1^{er} juillet 2015.

Sur la base des critères de la loi néerlandaise, et tel que mis en place par la Banque Centrale néerlandaise, le ratio de financement relatif à ce plan est de 109,2% au 31 décembre 2015, contre 116,3% au 31 décembre 2014.

Si le ratio de couverture est inférieur aux règles de financement précitées, les fonds de pension doivent mettre en place un plan de recouvrabilité ayant pour objectif le respect du ratio de 125%, incluant les futurs retours sur investissements attendus. Si le seuil n'est pas atteint dans les dix ans, des contributions additionnelles devront être payées par l'entreprise et les salariés (période transitoire de douze ans à partir de 2015).

Le montant des contributions de base et supplémentaires de l'employeur n'est pas plafonné. Le montant des contributions supplémentaires du salarié est plafonné à 2% du montant de la base de calcul de la rente. Une réduction de cotisation est possible si l'indexation des rentes est entièrement financée. Cette réduction n'est pas plafonnée et peut être réalisée soit par remboursement de cotisations, soit par diminution de cotisations futures. À partir de 2015, les nouvelles règles fiscales néerlandaises prévoient une rente maximum de 100 000 euros et de plus faibles taux d'accroissement des rentes.

Le rendement des actifs de couverture du régime, le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements, la longévité et les caractéristiques de la population active sont les principaux facteurs pouvant influencer à la fois le ratio de couverture et le niveau de contribution normale de la rente future. Les contributions normales sont plafonnées à 22% du montant de la base de calcul de la rente.

Les fonds, entièrement dédiés aux entités du groupe KLM, sont principalement investis en obligations, actions et immobilier. Ils sont externalisés auprès d'une institution privée dans le cadre d'un contrat de service.

Le financement de ce fonds de pension comprend en outre une mesure de protection par rapport aux risques suivants : risques de taux d'intérêt, risques actions, risques de change, risques de crédit, risques actuariels et risques immobiliers.

À titre d'exemple, une couverture est prévue afin de réduire de moitié l'impact potentiel de la sensibilité à une baisse du taux d'intérêt.

Plan personnel navigant commercial – Pays-Bas

Le plan de retraite relatif au personnel navigant commercial de la compagnie KLM est un régime à prestations définies de rentes viagères avec réversion au conjoint en cas de décès du bénéficiaire.

La rente issue de ce régime est basée sur le dernier salaire de référence. Pour un groupe fermé de membres actifs, la rente est basée sur le salaire moyen.

L'âge de départ à la retraite prévu par le plan est de 60 ans.

Le régime est géré par un fonds de pension dont le Conseil d'administration se compose de membres nommés par l'employeur et les salariés. Ce Conseil d'administration est pleinement respon-

sable de l'exécution du plan. KLM peut uniquement contrôler l'accord de financement avec les fonds de pension. La convention de financement s'inscrit dans le cadre des conventions collectives signées entre KLM et les instances représentatives du personnel.

Pour répondre aux exigences de la réglementation néerlandaise et aux règles définies entre l'employeur et le Conseil d'administration du fonds de pension, un niveau de financement est imposé, à hauteur d'environ 125% de la projection de l'engagement à long terme. La projection de ces engagements est calculée selon des règles de financement locales. Le niveau de financement imposé est fondé sur le nouveau cadre réglementaire (nFTK), applicable depuis le 1^{er} janvier 2015. L'impact du nFTK résulte entre autres en un niveau plus élevé de solvabilité minimale exigée. Les fonds de pension auront en revanche plus de temps pour recouvrer les pertes significatives et immédiates, dans le cadre d'un plan de recouvrabilité à 10 ans incluant les futurs retours sur investissements attendus. Le plan de recouvrabilité relatif au personnel au sol a été mis à jour en conséquence au 1^{er} juillet 2015.

Sur la base des critères de la loi néerlandaise, et tel que mis en place par la banque centrale néerlandaise, le ratio de financement relatif à ce plan est de 106,3% au 31 décembre 2015, contre 115,1% au 31 décembre 2014.

Si le ratio de couverture est inférieur aux règles de financement précitées, les fonds de pension doivent mettre en place un plan de recouvrabilité ayant pour objectif le respect du ratio de 125%, incluant les futurs retours sur investissements attendus. Si le seuil n'est pas atteint dans les dix ans, des contributions additionnelles devront être payées par l'entreprise et les salariés (période transitoire de douze ans à partir de 2015).

Le montant des contributions de base et supplémentaires de l'employeur est plafonné à 48% du montant de la base de calcul de la rente. Le montant des contributions supplémentaires du salarié est plafonné à 0,7% du montant de la base de calcul de la rente. Une réduction de cotisation est possible si l'indexation des rentes est entièrement financée. Cette réduction annuelle est plafonnée à 2 fois la contribution annuelle normale. À partir de 2015, les nouvelles règles fiscales néerlandaises prévoient de plus faibles taux d'accroissement des rentes.

Le rendement des actifs de couverture du régime, le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements, la longévité et les caractéristiques de la population active sont les principaux facteurs pouvant influencer à la fois le ratio de couverture et le niveau de contribution normale de la rente future.

Les fonds, entièrement dédiés aux entités du groupe KLM, sont principalement investis en obligations, actions et immobilier. Ils sont externalisés auprès d'une institution privée dans le cadre d'un contrat de service.

Le financement de ce fonds de pension comprend en outre une mesure de protection par rapport aux risques suivants : risques de taux d'intérêt, risques actions, risques de change, risques de crédit, risques actuariels et risques immobiliers.

À titre d'exemple, une couverture est prévue afin de réduire de moitié l'impact potentiel de la sensibilité à une baisse du taux d'intérêt.

Caisse de retraite Air France (CRAF) – France

La population bénéficiant de ce régime correspond au personnel au sol Air France affilié à la CRAF jusqu'au 31 décembre 1992. Les bénéficiaires du régime perçoivent ou percevront lorsqu'ils partiront à la retraite une rente additive, versée mensuellement, calculée définitivement à partir des éléments connus au 31 décembre 1992 et exprimée en points. La valeur du point est revalorisée annuellement en fonction de la moyenne arithmétique des revalorisations constatées au cours des douze derniers mois de la CNAV et de l'ARRCO.

Jusqu'en 2009, la CRAF revêtait la forme juridique d'une institution de retraite supplémentaire (selon le code de la Sécurité sociale). Sous cette forme, la CRAF assurait au profit du personnel au sol Air France employé en France, la gestion du régime chapeau né de l'intégration du régime de retraite du personnel au sol Air France aux régimes de retraite obligatoires du secteur privé.

Suite à la loi de réforme des retraites de 2003, prévoyant la disparition des institutions de retraite supplémentaires au 31 décembre 2008, le Conseil d'administration de la CRAF a opté pour la transformation de celle-ci en institution de gestion de retraite supplémentaire. La CRAF est désormais chargée d'accomplir les opérations de gestion administrative du régime. Les droits de rente n'ont pas été modifiés du fait de cette réforme. Air France est directement débitrice des engagements de retraite.

Au 31 décembre 2008, l'ensemble des réserves gérées par la CRAF a été transféré à deux assureurs. Au 31 décembre 2012, il a été mis fin à l'un de ces contrats d'assurance, les réserves gérées par ce dernier ayant été transférées à l'autre, qui est ainsi devenu le seul assureur.

Ce dernier garantit un capital de 10% correspondant à une partie des réserves investies en unités de compte dans son fonds collectif, ce pourcentage étant amené mécaniquement à augmenter au fil du temps. Les versements annuels d'Air France vers l'assureur sont réglementés par un accord signé avec les syndicats de l'entreprise en date du 14 décembre 2009. Le montant minimum de versement annuel prévu par cet accord est de 32,5 millions d'euros. Dans le cas où le montant des réserves deviendrait inférieur à 50% du montant des engagements calculés pour les besoins du financement, il est prévu qu'Air France effectue un versement complémentaire pour atteindre à minima un taux de couverture de 50%.

Les réserves sont investies en obligations, en actions et sur l'actif général de l'assureur. Des études d'allocation actif/passif sont réalisées afin de vérifier la pertinence de la stratégie d'investissement.

Régime d'indemnités de cessation de service Air France (ICS) – France

En application de la réglementation française et des accords d'entreprise, tout salarié perçoit une indemnité de cessation de service lors de son départ à la retraite.

Cette indemnité dépend du nombre d'années d'ancienneté, de la catégorie professionnelle du salarié (pilote, personnel navigant commercial, personnel au sol, agent, technicien, cadre) et, dans certains cas, de l'âge du salarié au moment du départ à la retraite.

Elle est calculée par référence au salaire des douze derniers mois d'activité et à l'ancienneté du salarié. Elle n'est acquise que le jour de son départ à la retraite.

Il n'existe aucune obligation de financement minimal du régime.

Air France a toutefois signé des contrats auprès de trois assureurs afin de 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 2015, les trois plans néerlandais et deux plans français présentés ci-avant représentent respectivement 80% et 10% de l'engagement du groupe et 92% et 4% des actifs du groupe.

31.2 Description des hypothèses actuarielles utilisées et sensibilités associées

Une évaluation actuarielle des engagements a été effectuée pour les clôtures au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014. Ces calculs intègrent :

- des probabilités de maintien dans le groupe pour le personnel actif et des probabilités de survie pour l'ensemble des bénéficiaires du régime ;
- des estimations d'évolution des salaires et des niveaux de rentes ;
- des hypothèses d'âges de départ à la retraite variant entre 55 et 67 ans selon les localisations et législations applicables ;
- de taux d'inflation long terme déterminés en utilisant la référence des *swaps* d'inflation appliqués aux flux du groupe. Les taux d'inflation sont également déterminés en fonction de la durée des plans :

Sensibilité à l'évolution du taux d'inflation

(en millions d'euros)

Hausse de 25 bp du taux d'inflation

Diminution de 25 bp du taux d'inflation

| | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2015 | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2014 |
|---|---|---|
| Hausse de 25 bp du taux d'inflation | 283 | 743 |
| Diminution de 25 bp du taux d'inflation | (264) | (668) |

La baisse de la sensibilité au changement du taux d'inflation constatée en 2015 est liée au fait que KLM ait changé, pour son principal plan, le type de taux utilisé pour la revalorisation de ses rentes.

| Au 31 décembre | 2015 | 2014 |
|-------------------------------------|-------|-------|
| Zone euro - Duration 10 à 15 ans | 1,50% | 1,70% |
| Zone euro - Duration 15 ans et plus | 1,65% | 1,70% |

- des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements.

Les taux d'actualisation des différentes zones géographiques sont déterminés en fonction de la durée des régimes, en tenant compte de l'évolution moyenne des taux d'intérêt des obligations d'émetteurs de première catégorie observée sur les principaux indices disponibles. Dans certains pays où le marché relatif à ce type d'obligations n'est pas suffisamment important, le taux d'actualisation est déterminé en référence aux obligations d'état. La majeure partie des engagements du Groupe se situe dans la zone euro, où les taux d'actualisation retenus sont les suivants :

| Au 31 décembre | 2015 | 2014 |
|-------------------------------------|-------|-------|
| Zone euro - Duration 10 à 15 ans | 1,80% | 1,65% |
| Zone euro - Duration 15 ans et plus | 2,35% | 2,35% |

Le taux de durée dix à quinze ans concerne essentiellement les régimes situés en France tandis que le taux de durée quinze ans et plus concerne essentiellement les régimes situés aux Pays-Bas.

- 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 1,36% pour le Groupe au 31 décembre 2015, contre 1,65% au 31 décembre 2014.

Le taux de revalorisation des rentes (hors inflation) est de 1,12% pour le Groupe au 31 décembre 2015, contre 1,29% au 31 décembre 2014.

- 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'actualisation

| (en millions d'euros) | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2015 | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2014 |
|--|---|---|
| Hausse de 100 bp du taux d'actualisation | (3 141) | (3 397) |
| Diminution de 100 bp du taux d'actualisation | 4 162 | 4 506 |

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 2015 | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2014 |
|---|---|---|
| Hausse de 25 bp du taux d'augmentation des salaires | 106 | 118 |
| Diminution de 25 bp du taux d'augmentation des salaires | (97) | (105) |

Sensibilité à l'évolution du taux de revalorisation des rentes

| (en millions d'euros) | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2015 | Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2014 |
|--|---|---|
| Hausse de 25 bp du niveau des rentes | 835 | 889 |
| Diminution de 25 bp du niveau des rentes | (658) | (733) |

31.3 Évolution des engagements

Le tableau suivant présente le rapprochement entre l'engagement net des fonds de couverture concernant les plans de retraite et autres avantages à long terme du Groupe avec les montants reconnus dans les états financiers du Groupe, au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014.

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2015 | | | Au 31 décembre 2014 | | |
|---|---------------------|----------------|--------------|---------------------|----------------|--------------|
| | Pays-Bas | France | Autres | Pays-Bas | France | Autres |
| Montant des engagements à l'ouverture de l'exercice | 16 862 | 2 373 | 878 | 13 669 | 2 116 | 797 |
| Coût des services | 212 | 73 | 13 | 355 | 60 | 12 |
| Charge d'intérêt | 391 | 38 | 36 | 490 | 60 | 36 |
| Cotisations des participants | 129 | - | 1 | 57 | - | 1 |
| Modifications de plans | 26 | - | (9) | (824) | - | 1 |
| Liquidations et réductions de plans | (438) | (23) | - | (47) | (37) | - |
| Prestations payées | (414) | (96) | (36) | (381) | (106) | (32) |
| Transferts de plans | 2 | - | - | 5 | (1) | (4) |
| Pertes/gains actuariels - hypothèses démographiques | 3 | 8 | 2 | (279) | (4) | (2) |
| Pertes/gains actuariels - hypothèses financières | (433) | (134) | (18) | 3 928 | 308 | 24 |
| Pertes/gains actuariels - écarts d'expérience | (121) | (13) | (22) | (100) | (23) | (9) |
| Écarts de conversion et autres | 1 | - | 47 | (11) | - | 54 |
| Montant des engagements à la clôture de l'exercice | 16 220 | 2 226 | 892 | 16 862 | 2 373 | 878 |
| Dont engagement résultant de régimes intégralement ou partiellement financés | 16 108 | 2 159 | 777 | 16 752 | 2 305 | 764 |
| Dont engagement résultant de régimes non financés | 112 | 67 | 115 | 110 | 68 | 114 |
| Valeur de marché des actifs affectés aux plans à l'ouverture de l'exercice | 18 039 | 750 | 614 | 15 903 | 748 | 532 |
| Rendement réel des actifs | 223 | 39 | (37) | 2 084 | 72 | 42 |
| Cotisations de l'employeur | 202 | 13 | 18 | 398 | 23 | 29 |
| Cotisations des participants | 129 | - | 1 | 57 | - | 1 |
| Liquidations de régimes | (394) | - | - | (32) | - | - |
| Prestations payées par les actifs | (393) | (91) | (28) | (368) | (92) | (29) |
| Écarts de conversion et autres | - | 1 | 30 | (3) | (1) | 39 |
| Valeur de marché des actifs affectés aux plans, à la clôture de l'exercice | 17 806 | 712 | 598 | 18 039 | 750 | 614 |
| Montants reconnus au bilan ⁽¹⁾ : | | | | | | |
| Engagements financés d'avance | 1 773 | - | - | 1 407 | - | 2 |
| Engagements provisionnés | (187) | (1 514) | (294) | (233) | (1 624) | (262) |
| Montant net reconnu | 1 586 | (1 514) | (294) | 1 174 | (1 624) | (260) |
| Charges de la période : | | | | | | |
| Coût des services | 212 | 73 | 13 | 355 | 60 | 12 |
| Charge nette d'intérêt | (32) | 27 | 10 | (89) | 40 | 11 |
| Modifications, liquidations et réductions de plans | (18) | (23) | (9) | (839) | (36) | - |
| Écarts actuariels reconnus en compte de résultat | - | - | - | 10 | - | - |
| Charge de la période | 162 | 77 | 14 | (563) | 64 | 23 |

(1) À l'exception des plans de retraite dont la position est un actif net inscrit en totalité en actifs non courants, l'ensemble des engagements est provisionné dans les passifs non courants.

Modifications, réductions et liquidations de régimes

— Au 31 décembre 2015

Au 1^{er} janvier 2016, le plan de retraite des pilotes de Transavia Airlines est passé d'un régime prestations définies à un régime cotisations définies.

Les actifs et engagements de retraite correspondant ont diminué pour respectivement 394 millions d'euros et 439 millions d'euros. L'impact net de cette modification, d'un montant de 45 millions d'euros, a été comptabilisé en autres produits non courants (voir Note 11, page 193).

Par ailleurs, en ce qui concerne le plan de retraite des pilotes KLM, un accord relatif à l'augmentation de l'âge de départ en retraite de 56 ans à 58 ans, compensé par l'augmentation annuelle du taux de revalorisation des rentes, a engendré un impact net de -25 millions d'euros. Cette charge a été comptabilisée en autres produits non courants (voir Note 11, page 193).

Au 31 décembre 2015, une réduction de régime chez Air France et ses filiales régionales a été enregistrée pour un montant net de 22 millions d'euros dans le cadre des plans de départs volontaires.

— Au 31 décembre 2014

KLM applique depuis le 1^{er} janvier 2015 les nouvelles règles fiscales néerlandaises relatives aux plans de retraite. Ces nouvelles règles fiscales prévoient une baisse des taux d'accumulation annuels futurs et un salaire de référence maximum de 100 000 euros pour tous les employés néerlandais. Les modifications de plans correspondantes ont été signées en décembre 2014 avec les instances représentatives du personnel néerlandais. Ces mesures ont eu pour conséquence une diminution de 824 millions d'euros des engagements de retraite à prestations définies. Compte tenu du montant significatif généré par ces modifications, le produit de 824 millions d'euros correspondant a été comptabilisé en autres produits non courants (voir Note 11, page 193).

En outre, le régime à prestations définies de la société KLM Catering Services a été fermé en 2014, avec un impact de 11 millions d'euros. Depuis 2014 les salariés de KLM Catering Services disposent d'un régime à cotisations définies, en partie constitué des dispositions générales applicables à l'industrie du *catering* et en partie constitué d'un régime d'assurance séparé.

Au 31 décembre 2014, une réduction de régime chez Air France et ses filiales régionales a été enregistrée pour un montant net de 36 millions d'euros dans le cadre des plans de départs volontaires.

31.4 Composition des actifs affectés aux plans

La composition moyenne pondérée des fonds investis dans les plans de retraite et autres avantages à long terme du Groupe est la suivante :

| | Fonds investis au 31 décembre 2015 | | Fonds investis au 31 décembre 2014 | |
|--------------|---------------------------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|
| | France | Pays-Bas | France | Pays-Bas |
| Actions | 38% | 32% | 39% | 36% |
| Obligations | 47% | 53% | 48% | 51% |
| Immobilier | - | 13% | - | 13% |
| Autres | 15% | 2% | 13% | - |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% |

Les actions investies le sont essentiellement sur des marchés actifs des zones Europe, États-Unis et pays émergents.

Les obligations sont très majoritairement constituées d'obligations d'État au moins notées BBB et investies sur les zones Europe, États-Unis et pays émergents.

Les actifs immobiliers sont principalement situés sur les zones Europe et États-Unis.

Les actifs de pension du Groupe ne comportent pas d'actifs occupés ou utilisés par le Groupe.

31.5 Sorties de trésorerie attendues et risques liés aux engagements de retraite

Les cotisations à payer au titre des régimes de retraites à prestations définies long terme s'élèveront à 245 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2016. La durée moyenne pondérée de l'obligation est de 19 ans.

Les modalités de financement, de capitalisation et stratégies d'appariement mises en place par le Groupe sont présentées dans les descriptifs de plans réalisés en *paragraphe 31.1, page 214*.

Tel qu'indiqué dans ces descriptifs, le changement de réglementation fiscale aux Pays-Bas et le nouveau cadre réglementaire (FTK) ont été modifiés à compter du 1^{er} janvier 2015. Il en résulte entre autres un niveau plus élevé de solvabilité minimale exigée. Le risque pour le Groupe pourrait être le versement de cotisations supplémentaires en cas de non-respect, sur le long terme, des ratios définis pour chacun des plans (ratios détaillés en *Note 31.1, page 214*). 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 2016, le risque de paiement supplémentaire est atténué par les niveaux de solvabilité et le plan de recouvrabilité à dix ans constatés depuis le 31 décembre 2015.

NOTE 32. AUTRES PROVISIONS

| (en millions d'euros) | Maintenance et restitution d'avions | Restructuration | Litiges | Autres | Total |
|--|-------------------------------------|-----------------|------------|------------|--------------|
| Montant au 31 décembre 2013 (retraité) ⁽¹⁾ | 745 | 442 | 474 | 249 | 1 910 |
| Dont : | | | | | |
| — non courant | 597 | - | 439 | 204 | 1 240 |
| — courant | 148 | 442 | 35 | 45 | 670 |
| Dotations de l'exercice | 282 | 72 | 41 | 94 | 489 |
| Reprises pour utilisation | (136) | (192) | (31) | (101) | (460) |
| Reprises de provisions devenues sans objet | (2) | (2) | (4) | (7) | (15) |
| Écart de conversion | 42 | - | - | 2 | 44 |
| Désactualisation | 20 | - | - | 6 | 26 |
| Reclassement | 139 | 3 | (1) | - | 141 |
| Montant au 31 décembre 2014 (retraité) ⁽¹⁾ | 1 090 | 323 | 479 | 243 | 2 135 |
| Dont : | | | | | |
| — non courant | 774 | - | 447 | 183 | 1 404 |
| — courant | 316 | 323 | 32 | 60 | 731 |
| Dotations de l'exercice | 333 | 161 | 26 | 86 | 606 |
| Reprises pour utilisation | (279) | (195) | (29) | (142) | (645) |
| Reprises de provisions devenues sans objet | (1) | - | (15) | (7) | (23) |
| Écart de conversion | 102 | - | - | 6 | 108 |
| Désactualisation | 51 | - | - | 6 | 57 |
| Reclassement | (26) | 21 | 13 | 9 | 17 |
| Montant au 31 décembre 2015 | 1 270 | 310 | 474 | 201 | 2 255 |
| Dont : | | | | | |
| — non courant | 895 | - | 464 | 154 | 1 513 |
| — courant | 375 | 310 | 10 | 47 | 742 |

(1) Voir Note 2, page 173.

Les mouvements de provision pour restructuration impactant le compte de résultat sont enregistrés en « Autres produits et charges non courants » lorsque les effets sont significatifs (voir Note 11, page 193).

Les mouvements de provision pour maintenance et restitution d'avions impactant le compte de résultat sont enregistrés en « Amortissements, dépréciations et provisions », à l'exception des effets de désactualisation et de réévaluation des provisions en devises qui sont comptabilisés en « Autres produits et charges financiers » (voir Note 12, page 195).

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 6% au 31 décembre 2015, inchangé par rapport au 31 décembre 2014.

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.

Au 31 décembre 2014, le montant de reclassements sur provisions maintenance et restitution avions (139 millions d'euros) était lié à la finalisation de certains chantiers d'harmonisation au sein du Groupe, dont la contrepartie avait été principalement comptabilisée dans les rubriques d'autres créiteurs courants et non courants.

32.1 Provisions

32.1.1 Provisions pour restructuration

Aux 31 décembre 2015 et 2014, la provision pour restructuration intègre principalement la provision pour les plans de départs volontaires d'Air France, de ses filiales régionales, de KLM et de Martinair.

32.1.2 Provisions pour litiges avec les tiers

Une évaluation des risques de litiges avec les tiers a été effectuée avec le concours des avocats du Groupe et des provisions ont été enregistrées lorsque les circonstances les rendaient nécessaires.

Les provisions pour litiges comprennent également des provisions pour risques fiscaux. De telles provisions sont constituées lorsque le Groupe estime, dans le cadre de contrôles fiscaux, que l'administration fiscale pourrait être amenée à remettre en cause une position fiscale prise par le Groupe ou l'une de ses filiales.

Dans le cours normal de ses activités, le groupe Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM (et leurs filiales) sont impliqués dans divers litiges dont certains peuvent avoir un caractère significatif.

32.1.3 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans les secteurs du fret aérien

Air France, KLM et Martinair, filiale entièrement détenue par KLM depuis le 1^{er} janvier 2009, ont été impliquées depuis février 2006 avec 25 autres compagnies aériennes dans des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs États concernant des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le secteur du fret aérien.

Au 31 décembre 2015, la plupart des procédures ouvertes dans ces États ont donné lieu à des accords transactionnels conclus entre les trois sociétés du Groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui ont mis fin à ces procédures, à l'exception de celles initiées par l'autorité suisse de la concurrence et par la Commission Européenne qui sont toujours en cours.

En Europe, la décision de la Commission européenne de 2010 à l'encontre d'une douzaine de compagnies aériennes, incluant les compagnies du Groupe AF, KLM et Martinair, a été annulée par le Tribunal de l'Union Européenne le 16 décembre 2015. Les raisons de l'annulation de la décision ne privant pas la Commission Européenne de la capacité de poursuivre la procédure initiée à l'encontre de Air France-KLM, Air France, KLM et Martinair, la provision de 340 millions a été maintenue dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2015.

En Suisse, Air France et KLM ont interjeté appel devant le Tribunal Administratif Fédéral de la décision de l'autorité de concurrence leur ayant imposé une amende de 3 millions d'euros.

Le montant total des provisions constituées au 31 décembre 2015, s'élève à 386 millions d'euros pour l'ensemble des procédures n'ayant pas encore donné lieu à des décisions définitives.

32.1.4 Autres provisions

Les autres provisions comprennent principalement des provisions pour contrat à l'heure de vol dans le cadre de l'activité maintenance du Groupe, des provisions pour contrats déficitaires, des provisions pour la quote-part des émissions de CO₂ non couvertes par l'allocation de quotas gratuits et des provisions pour démantèlement de bâtiments.

32.2 Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour lesquelles des provisions n'ont pas été constituées dans ses états financiers, en conformité avec les règles comptables applicables.

32.2.1 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du fret aérien

À la suite de l'ouverture en février 2006 des enquêtes de plusieurs autorités de la concurrence et de la décision de la Commission européenne de 2010, plusieurs actions civiles individuelles ou collectives ont été engagées par des transitaires et des expéditeurs de fret aérien dans plusieurs pays à l'encontre d'Air France, de KLM et de Martinair ainsi que des autres opérateurs de fret devant différentes juridictions.

Dans le cadre de ces actions, les transitaires et expéditeurs de fret aérien sollicitent l'attribution de dommages et intérêts pour compenser un prétendu surcoût causé par les pratiques anti-concurrentielles alléguées.

Selon les actions concernées, Air France, KLM et/ou Martinair sont soit assignées directement (en particulier aux Pays-Bas, Norvège, Corée et États-Unis), soit mises en cause dans le cadre d'appel en garantie par les autres opérateurs de fret assignés (par exemple au Royaume-Uni). Lorsque Air France, KLM et/ou Martinair font l'objet d'assignation, elles mettent également en cause les autres transporteurs dans le cadre d'appels en garantie.

Ces litiges n'ont pas donné lieu à la constitution de provision, le Groupe n'étant pas en mesure à ce stade des procédures judiciaires d'apprécier de manière fiable le risque financier. En effet, même si des montants significatifs ont pu être mentionnés dans les médias, les dommages et intérêts demandés à l'encontre des défendeurs pris globalement (et non individuellement) n'ont pas été quantifiés ou n'ont pas été chiffrés avec précision; de même la décision de la Commission européenne à laquelle les demandeurs se réfèrent n'est pas encore définitive.

Les compagnies du Groupe et les autres transporteurs impliqués dans ces actions s'opposent vigoureusement à ces actions civiles.

32.2.2 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du passage

Canada

Une *class action* a été réinitiée en 2013 par des plaignants dans le ressort de l'Ontario à l'encontre de sept transporteurs aériens incluant Air France et KLM. Les plaignants allèguent l'existence d'une entente dans le secteur du passage sur les routes transatlantiques en provenance et en direction du Canada et sollicitent l'attribution de dommages et intérêts. Air France et KLM contestent toute participation à une telle entente.

32.2.3 Autres litiges

Vol AF447 Rio-Paris

À la suite de l'accident du vol AF447 Rio-Paris, disparu en 2009 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. L'ensemble de ces procédures tend à obtenir le versement de dommages et intérêts en réparation des préjudices subis par les ayants droit des passagers décédés dans l'accident. Ces dommages et intérêts 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.

Hormis les points indiqués aux paragraphes 32.1, 32.2, page 222, le Groupe n'a pas connaissance de litige, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, le patrimoine ou la rentabilité du Groupe, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

NOTE 33. DETTES FINANCIÈRES

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 |
|---|--------------|--------------|
| Dettes financières non courantes | | |
| Emprunt subordonné à durée indéterminée en yens | 238 | 216 |
| Emprunt subordonné à durée indéterminée en Francs suisses | 346 | 348 |
| OCEANE | 489 | 873 |
| Emprunts obligataires | 1 104 | 1 706 |
| Emprunts location financement | 3 647 | 3 469 |
| Autres emprunts | 1 236 | 1 382 |
| Total | 7 060 | 7 994 |
| Dettes financières courantes | | |
| OCEANE | 415 | 655 |
| Emprunts obligataires | 603 | - |
| Emprunts location financement | 577 | 654 |
| Autres emprunts | 327 | 453 |
| Intérêts courus non échus | 95 | 123 |
| Total | 2 017 | 1 885 |

33.1 Emprunts subordonnés à durée indéterminée

33.1.1 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en yens

L'emprunt subordonné à durée indéterminée en yen a été émis par KLM en 1999 pour un montant total de 30 milliards de yens, soit 238 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Cet emprunt est jusqu'en 2019 soumis au versement d'un coupon de 5,28% sur un notionnel de 248 millions de dollars.

L'emprunt est à durée indéterminée. Le Groupe peut néanmoins, à sa main, le rembourser pour sa valeur nominale à partir du 28 août 2019. Ce remboursement de l'emprunt n'entraîne pas de paiement d'une indemnité. Cependant, une indemnité sera due si l'emprunt est remboursé dans une devise autre que le yen.

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

33.1.2 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en francs suisses

L'emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en francs suisses a été émis par KLM en deux tranches en 1985 et 1986 pour un montant total, à l'origine de 500 millions de francs suisses. En 2015, cet emprunt a donné lieu à un rachat partiel de gré à gré pour un montant nominal de 44 millions de francs suisses.

Après les remboursements effectués par KLM, le montant de l'emprunt subordonné s'élève à 375 millions de francs suisses, soit 346 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Cet emprunt est remboursable à certaines dates, à la main du Groupe, pour un prix situé entre sa valeur nominale et 101,25% (en fonction de l'obligation et de la date de remboursement anticipé).

Cet emprunt est soumis au versement d'un coupon considéré à taux fixe (5,75% sur 270 millions de francs suisses et 0,75% sur 105 millions de francs suisses).

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

33.2 OCEANE

33.2.1. OCEANE émise en 2005

En avril 2005, la Société Air France, filiale du groupe Air France-KLM, a émis 21 951 219 obligations convertibles et/ou échangeables à tout moment en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance quinze ans pour un montant total de 450 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 20,50 euros. Au 31 décembre 2015, le ratio de conversion est égal à 1,03 action Air France-KLM pour une obligation.

La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 1^{er} avril 2020. Les porteurs d'obligations pouvaient demander le remboursement de leurs titres le 1^{er} avril 2012 et pourront également le faire le 1^{er} avril 2016. Air France peut imposer le remboursement en numéraire de ces titres par exercice d'un *call* à partir du 1^{er} avril 2010 et dans certaines conditions incitant les porteurs d'OCEANE à leur conversion en actions Air France-KLM. Le coupon annuel est de 2,75% payable à terme échu le 1^{er} avril de chaque année.

La période de conversion de ces obligations s'étend du 1^{er} juin 2005 au 23 mars 2020, sauf remboursement anticipé.

Dans le but d'optimiser l'échéancier de sa dette en neutralisant l'exercice du *put* au 1^{er} avril 2012, Air France a conclu le 6 décembre 2011 avec Natixis un contrat de *swap* (*total return swap*) qui expirera au plus tard le 1^{er} avril 2016 portant sur ces OCEANE. Afin de constituer la couverture de ce contrat, Natixis a lancé une procédure contractuelle d'acquisition des dites OCEANE.

Ce contrat s'est traduit par les opérations suivantes :

- l'acquisition par Natixis à un prix fixe de 21 euros de 18 692 474 OCEANE. Natixis est propriétaire des OCEANE acquises et n'a pas exercé son option de remboursement anticipé au 1^{er} avril 2012 ;
- l'entrée en vigueur en date du 14 décembre 2011 d'un contrat de *swap* à échéance 1^{er} avril 2016 dont le notionnel s'élève à 392,5 millions d'euros ;
- le contrat fait l'objet d'un nantissement en gage-espèces (*voir Note 24, page 207*).

Sur les 3 258 150 OCEANE non apportées à Natixis dans le cadre de la procédure contractuelle d'acquisition, un total de 1 501 475 OCEANE ont été remboursées le 2 avril 2012, pour un montant de 31 millions d'euros, suite à l'exercice par certains porteurs de leur option de remboursement.

Au 31 décembre 2015, le montant inscrit en dette s'élève à 415 millions d'euros.

33.2.2. OCEANE émise en 2013

Le 28 mars 2013, Air France-KLM a émis 53 398 058 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance 15 février 2023 pour un montant nominal de 550 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 10,30 euros avec coupon annuel de 2,03%.

La période de conversion s'étend du 7 mai 2013 au septième jour ouvré précédant la date de remboursement normale ou anticipée. Le ratio de conversion est d'une action pour une obligation.

Un remboursement au pair, majoré des intérêts courus, sera rendu possible au 15 février 2019 sur demande des porteurs.

Air France-KLM peut imposer le remboursement en numéraire de ces titres par exercice d'un *call* à partir du 28 septembre 2016 si le cours de l'action excède 130% du nominal, soit 13,39 euros incitant les porteurs d'OCEANE à leur conversion en actions Air France-KLM.

À la date d'émission de cet emprunt obligataire, Air France-KLM a inscrit en dette un montant de 443 millions d'euros correspondant à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de nominal au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. Au 31 décembre 2015, le montant inscrit en dette s'élève à 489 millions d'euros.

La valeur de l'option, valorisée par déduction entre la valeur totale de l'émission (*i.e.* 550 millions d'euros) et la valeur inscrite en dette, a quant à elle été comptabilisée en capitaux propres.

33.3 Emprunts obligataires

33.3.1. Obligations émises en 2009

Le 27 octobre 2009, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire en euros pour un montant total de 700 millions, de maturité 27 octobre 2016 et portant intérêt à 6,75%.

Le 18 juin 2014, un montant nominal de 94 millions d'euros de ces obligations a été racheté puis annulé par Air France-KLM, dans le cadre d'une offre de rachat intermédié et de l'émission de nouvelles obligations (*voir Note 33.2.2, page 225 ci-dessus*). Le 1^{er} octobre 2015 un montant nominal de 4 millions d'euros a été racheté puis annulé par Air France-KLM. À l'issue de ces opérations, le nominal de l'emprunt obligataire émis en 2009 est de 603 millions d'euros.

33.3.2. Obligations émises en 2012

Le 14 décembre 2012, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire en euros pour un montant total de 500 millions, de maturité 18 janvier 2018 et portant intérêt à 6,25%.

33.3.3. Obligations émises en 2014

Le 4 juin 2014, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire en euros pour un montant total de 600 millions, de maturité 18 juin 2021 et portant intérêt à 3,875%.

33.4 Emprunts location financement

Le total des paiements minimaux futurs au titre des locations financement se décompose comme suit :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 |
|---|--------------|--------------|
| Avions | | |
| Paiements minimaux futurs - échéance en : | | |
| N+1 | 583 | 655 |
| N+2 | 640 | 539 |
| N+3 | 576 | 548 |
| N+4 | 573 | 513 |
| N+5 | 418 | 508 |
| Au delà de 5 ans | 1 259 | 1 200 |
| Total | 4 049 | 3 963 |
| Dont : | | |
| – principal | 3 789 | 3 655 |
| – intérêts | 260 | 308 |
| Constructions | | |
| Paiements minimaux futurs - échéance en : | | |
| N+1 | 53 | 66 |
| N+2 | 57 | 52 |
| N+3 | 61 | 58 |
| N+4 | 38 | 61 |
| N+5 | 39 | 37 |
| Au delà de 5 ans | 241 | 247 |
| Total | 489 | 521 |
| Dont : | | |
| – principal | 359 | 385 |
| – intérêts | 130 | 136 |
| Autres matériels | | |
| Paiements minimaux futurs - échéance en : | | |
| N+1 | 12 | 13 |
| N+2 | 11 | 11 |
| N+3 | 10 | 10 |
| N+4 | 10 | 10 |
| N+5 | 10 | 10 |
| Au delà de 5 ans | 57 | 68 |
| Total | 110 | 122 |
| Dont : | | |
| – principal | 76 | 83 |
| – intérêts | 34 | 39 |

Les charges de loyers de l'exercice n'incluent pas de loyers conditionnels. Les dépôts affectés au paiement de l'option d'achat sont présentés en *Note 24, page 207*.

33.5 Autres emprunts

Les autres emprunts sont constitués des éléments suivants :

Au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| VCRP et emprunts hypothécaires | 814 | 1 049 |
| Autres emprunts | 749 | 786 |
| Total | 1 563 | 1 835 |

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.

33.6 Analyse par échéance

Les échéances des dettes financières se décomposent comme suit :

Au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2015 | 2014 |
|-----------------------|---------------|---------------|
| Échéances en : | | |
| N+1 | 2 439 | 2 414 |
| N+2 | 1 239 | 2 020 |
| N+3 | 1 471 | 1 160 |
| N+4 | 1 397 | 1 410 |
| N+5 | 664 | 1 323 |
| Au delà de 5 ans | 3 084 | 3 172 |
| Total | 10 294 | 11 499 |
| Dont : | | |
| – principal | 9 077 | 9 879 |
| – intérêts | 1 217 | 1 620 |

Au 31 décembre 2015, les flux d'intérêts financiers attendus s'élèvent à 431 millions d'euros pour l'exercice 2016, 507 millions d'euros pour les exercices 2017 à 2020, et 279 millions d'euros au-delà.

Au 31 décembre 2015, il a été considéré que les emprunts subordonnés à durée déterminée et les OCEANE seraient remboursés selon leur échéance la plus probable :

– date d'exercice probable du *call* émetteur pour les emprunts subordonnés à durée indéterminée ;

– deuxième date d'exercice du *put* investisseur, soit le 1^{er} avril 2016, pour la majeure partie de l'OCEANE émise en 2005 (voir Note 33.2.1, page 225) ;

– date d'exercice probable du *put* investisseur, soit le 15 février 2019, pour la majeure partie de l'OCEANE émise en 2013 (voir Note 33.2.2, page 225).

Les emprunts obligataires émis en 2009, 2012 et 2014 seront remboursés à leur date de maturité contractuelle (voir Note 33.3, page 225).

33.7 Analyse par devise

La répartition des dettes financières par devise après prise en compte des instruments financiers dérivés, s'analyse comme suit :

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | 2015 | 2014 |
|--------------|--------------|--------------|
| Euro | 7 293 | 8 235 |
| Dollar US | 650 | 595 |
| Franc suisse | 356 | 359 |
| Yen | 778 | 690 |
| Total | 9 077 | 9 879 |

33.8 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2015, le Groupe dispose de lignes de crédit pour un montant total de 1 775 millions d'euros, non tirées. Les deux principales lignes s'élèvent respectivement à 1 100 millions d'euros pour la holding Air France-KLM et Air France et 575 millions d'euros pour KLM.

Le 29 avril 2015, le Groupe a signé une ligne de crédit pour un montant de 1,1 milliard d'euros, renouvelant de manière anticipée la ligne d'Air France arrivant à échéance en avril 2016. Cette nouvelle ligne de crédit, souscrite auprès d'un syndicat composé de treize banques, est constituée de deux tranches de 550 millions d'euros chacune, d'une durée respective de trois et cinq ans (voir Note 3.1, page 175).

Cette ligne de crédit comporte des obligations calculées sur les comptes consolidés du groupe Air France-KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2015.

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 (voir Note 3.1, page 175).

Cette ligne de crédit comporte des obligations calculées sur les comptes consolidés de KLM. Les ratios sont respectés au 31 décembre 2015.

NOTE 34. DETTE NETTE

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | Note | 2015 | 2014 |
|--|----------|--------------|--------------|
| Dettes financières courantes et non courantes | 33 | 9 077 | 9 879 |
| Autres dépôts liés aux locations financières | 24 | (453) | (584) |
| Actifs financiers nantis (<i>swap</i> sur OCEANE) ⁽¹⁾ | | (393) | (196) |
| Couvertures de changes sur dettes | 27 et 35 | (40) | (21) |
| Intérêts courus non échus | 33 | (95) | (123) |
| Dettes financières (I) | | 8 096 | 8 955 |
| Trésorerie et équivalent trésorerie | 28 | 3 104 | 3 159 |
| Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois | 24 | 466 | 73 |
| Trésorerie nantie (autre que le <i>swap</i> OCEANE) ⁽¹⁾ | | 18 | 399 |
| Dépôts liés aux locations financières (obligations) | 24 | 204 | 166 |
| Concours bancaires courant | 28 | (3) | (249) |
| Liquidités nettes (II) | | 3 789 | 3 548 |
| Dettes nettes (I-II) | | 4 307 | 5 407 |
| (1) Trésorerie nantie : | 24 | 411 | 595 |

Au 31 décembre

(en millions d'euros)

| | Note | 2015 | 2014 |
|---|------|--------------|--------------|
| Dettes nettes à l'ouverture | | 5 407 | 5 348 |
| <i>Cash-flow</i> libre d'exploitation, hors activités non poursuivies | | (606) | 164 |
| Variation de la dette subordonnée | 29.4 | (588) | - |
| Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées | 11 | (342) | (354) |
| Prise de contrôle de filiales et participations, achats de parts dans les sociétés non contrôlées | 41.2 | 7 | 43 |
| Variation non monétaire de la dette | 41.4 | 156 | 14 |
| Variation de la conversion | | 185 | 158 |
| Amortissement de la composante optionnelle des OCEANE | | 36 | 51 |
| Reclassement | | (4) | 3 |
| Variation de périmètre | | (8) | (1) |
| Autre | | 64 | (19) |
| Dettes nettes à la clôture | | 4 307 | 5 407 |

L'évolution du montant des actifs financiers nantis (*swap* sur OCEANE) est liée au fait qu'en 2014, le contrat OCEANE 2005 faisait l'objet d'un nantissement pour moitié en gage-espèces, pour moitié en titres de la société Amadeus, alors qu'en 2015, le nantissement est totalement couvert par gage-espèces.

L'évolution du montant de la trésorerie nantie (autre que le *swap* OCEANE) est essentiellement liée à la levée de la garantie

initialement demandée par le Tribunal de l'Union Européenne dans le cadre du litige en matière de législation *anti-trust* dans les secteurs du fret aérien (voir Note 3, page 175).

Le *cash-flow* libre d'exploitation intègre un montant de -247 millions d'euros relatif au transfert à Delta Air Lines de six paires de *slots* à Londres Heathrow.

NOTE 35. AUTRES CRÉDITEURS

Au 31 décembre

| (en millions d'euros) | 2015 | | 2014 | |
|---|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | Courant | Non courant | Courant | Non courant |
| Dettes fiscales (y compris impôt société) | 680 | - | 688 | - |
| Dettes sociales | 895 | - | 810 | - |
| Dettes sur immobilisations | 70 | - | 46 | - |
| Instruments dérivés | 1 283 | 319 | 1 153 | 433 |
| Produits constatés d'avance | 249 | 97 | 231 | 67 |
| Dettes diverses | 390 | 68 | 402 | 36 |
| Total | 3 567 | 484 | 3 330 | 536 |

Aux 31 décembre 2015 et 2014, les instruments dérivés non courant comprennent un montant de 1 million d'euros relatif à la couverture de la dette en devises.

Aux 31 décembre 2015 et 2014, il n'y a pas d'instrument dérivé courant relatif à la couverture de la dette en devises.

NOTE 36. INSTRUMENTS FINANCIERS

36.1 Gestion des risques

— Gestion des risques de marché

Le pilotage et la coordination de la gestion des risques de marché d'Air France-KLM sont assurés par le *Risk Management Committee* (RMC). Ce dernier est composé des Présidents d'Air France et de KLM, du Chief Financial Officer d'Air France-KLM, du Directeur général adjoint Économie Finances d'Air France et du *Chief Financial Officer* de KLM. Le RMC se réunit chaque trimestre pour passer en revue le *reporting* Groupe sur les risques relatifs au prix du carburant, aux cours de change des principales devises, aux taux d'intérêt, aux cours des quotas d'émission et décider des couvertures à mettre en place : ratios de couverture à atteindre, délais de mise en œuvre et éventuellement types d'instrument de couverture à privilégier. L'objectif poursuivi est de réduire l'exposition d'Air France-KLM aux fluctuations des marchés. Le RMC définit également la politique de gestion du risque de contrepartie.

Les décisions prises par le RMC sont mises en œuvre au sein de chaque compagnie par les services de trésorerie et carburant. Les procédures internes de gestion des risques prévoient l'interdiction de spéculer.

Les instruments utilisés sont des *swaps*, des contrats à terme et des options.

Des réunions régulières sont organisées entre les services carburant des deux compagnies ainsi qu'entre les services

trésorerie afin d'échanger, entre autres, sur les instruments de couverture, les stratégies envisagées et les contreparties.

Les services de trésorerie de chaque compagnie diffusent régulièrement une information auprès de leur direction générale sur le niveau de trésorerie. Chaque mois, un *reporting* complet incluant, entre autres, les positions de taux et de change, le portefeuille des instruments de couverture, le récapitulatif des placements et des financements par devise et le suivi des risques par contrepartie est transmis aux Directions générales.

La mise en œuvre de la politique de couverture de carburant est menée par les services carburant qui sont également en charge de l'achat du produit physique. Un *reporting* hebdomadaire permettant d'évaluer la dépense carburant nette de couverture de l'exercice en cours et des deux suivants est transmis à la Direction Générale. Celui-ci reprend principalement les opérations réalisées durant la semaine, la valorisation de l'ensemble des positions, les pourcentages couverts ainsi que la ventilation des instruments et sous-jacents utilisés, les niveaux moyens de couverture et les prix nets résultant, des stress scénarii, ainsi qu'un commentaire de marché. Par ailleurs, le service carburant produit un *reporting* hebdomadaire groupe Air France-KLM (dit *reporting* GEC), qui consolide les chiffres des deux compagnies en matière de *hedging* carburant et de dépense physique.

Enfin, un *reporting* mensuel, transmis à la Direction Générale par le service carburant, fait état de niveau d'avancement des achats de quotas d'émission et de la dépense prévisionnelle associée.

— Risque de change

Le Groupe réalise la plus grande partie de son chiffre d'affaires en euros. Cependant, le Groupe a une activité internationale qui l'expose naturellement au risque de change. L'exposition principale porte sur le dollar américain. Le Groupe est globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses telles que le carburant, les loyers opérationnels ou les pièces détachées excédant le montant des recettes. En conséquence toute appréciation significative du dollar américain vis-à-vis de l'euro pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du Groupe et ses résultats financiers. En revanche, le Groupe est vendeur des autres devises, le montant des recettes étant supérieur au montant des dépenses. Les expositions les plus importantes portent sur le yen et la livre sterling. Ainsi une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait un impact négatif sur les résultats financiers du Groupe.

Afin de réduire son exposition aux variations de change, le Groupe a mis en place une politique de couverture. Les deux compagnies couvrent progressivement leur exposition sur 24 mois glissants.

Les avions sont pour l'essentiel payés en dollars américains. En conséquence, le Groupe est exposé à la hausse du dollar contre euro en matière d'investissements aéronautiques. La politique de couverture prévoit la mise en place progressive et systématique de couvertures entre la date de commande des avions et leur date de livraison.

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 décembre 2015, 84% de la dette du groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés sont émis ou convertis en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation de change sur la dette. L'exposition de la dette sur les autres devises porte essentiellement sur le yen, le dollar et le franc suisse.

Malgré cette politique active de couverture, tous les risques de change ne sont pas couverts. Le Groupe et ses filiales pourraient alors rencontrer des difficultés dans la gestion des risques liés aux cours de change, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du Groupe et ses résultats financiers.

— Risque de taux d'intérêt

Les financements de marché sont contractés à taux fixes. Les financements d'actifs sont principalement contractés à taux variable, conformément aux pratiques de marché. Le groupe Air France-KLM utilise des contrats d'échange de taux d'intérêt qualifiés de couverture afin de moduler la part fixe de la dette financière du Groupe. Après couverture, la dette financière du Groupe Air France-KLM à taux fixe représente 67% du total des dettes financières.

— Risques relatifs au prix du carburant

Les risques liés au prix du carburant avion sont gérés dans le cadre d'une stratégie de couverture définie pour l'ensemble du groupe Air France-KLM et validée par la Direction générale du Groupe. Le RMC revoit la stratégie de couverture trimestriellement et peut être amené à modifier les pourcentages de couverture ou les sous-jacents.

Principales caractéristiques de la stratégie de couverture menée en 2015

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.

Sous-jacents : *Brent, gasoil et jet fuel.*

La stratégie préconise d'utiliser trois sous-jacents qui sont le *Brent*, le *gasoil* et le *jet fuel*. Jusqu'à présent, les volumes couverts l'étaient quasi exclusivement en *Brent*, compte tenu du niveau peu attractif offert par le marché pour le *gasoil* et le *jet fuel*. Depuis le second semestre 2015, le Groupe privilégie les couvertures en *jet fuel* pour les premiers trimestres à couvrir.

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 cotations d'émission de CO₂ est suivie et revue lors de chaque RMC depuis octobre 2011. Sa mise en œuvre a conduit à couvrir progressivement les besoins de l'année en cours (2015), à anticiper les besoins de l'année à venir (2016) en couvrant la totalité de ceux-ci, ainsi qu'une partie de ceux de l'année suivante (2017), sur la base d'un périmètre applicable identique à celui de l'année 2013.

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.

Le 15 janvier 2015, Air France-KLM a cédé un bloc de 9 857 202 actions de la société espagnole Amadeus IT Holding SA, représentant environ 2,2% du capital de la société.

Le produit de la cession généré en trésorerie s'élève à 327 millions d'euros (voir Note 11, page 193).

Air France-KLM dispose d'une part résiduelle de 9,9 millions d'actions Amadeus IT Holding SA bénéficiant d'une opération de couverture, portant sur la totalité des actions. Cette opération prenant la forme d'un *collar* permet au Groupe de protéger la valeur de ces actions (voir Notes 3, page 175 et Note 24, page 207).

Le Groupe est donc faiblement exposé au risque de variation importante et inattendue de la juste valeur de ses titres Amadeus IT Holding.

Les actions propres détenues par le groupe Air France-KLM ne sont pas considérées comme des participations. En outre, les actions propres ne sont pas considérées comme exposées à un

risque, puisque toute variation de la valeur de ces actions n'est constatée directement en capitaux propres que lorsqu'elles sont vendues sur le marché, sans jamais affecter le résultat net.

— Risques de contrepartie

Les transactions qui génèrent potentiellement un risque de contrepartie sont essentiellement :

- les placements financiers ;
 - les instruments dérivés ;
 - les comptes clients.
- Le risque de contrepartie lié aux placements financiers et aux instruments dérivés est suivi par le *Risk Management Committee* qui établit des limites par contrepartie, tout instrument confondu (à l'exception des placements dans les OPCVM monétaires pour lesquels le risque de contrepartie est jugé non significatif). Le *reporting* Groupe relatif au risque de contrepartie est diffusé tous les mois aux Directions Générales, le risque étant mesuré à la valeur de marché des différents instruments. Le dépassement éventuel d'une limite fait immédiatement l'objet d'une mesure de correction.
- Le risque de contrepartie lié aux instruments dérivés est pris en compte dans le calcul de leur juste valeur, comme décrit dans la Note 4.11, page 179. 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 2015 | Au 31 décembre 2014 |
| Supérieur à AA | 204 | 168 |
| AA | - | 100 |
| A | 1 378 | 1 674 |
| BBB | 17 | 100 |
| Total | 1 599 | 2 042 |

Cette présentation n'inclut pas les OPCVM monétaires, ni les comptes courants.

— Risques de liquidité

Les risques de liquidité sont associés aux lignes de crédit dont dispose le Groupe, tel que décrit en Note 33.8, page 228.

36.2 Instruments dérivés

Au 31 décembre 2015, 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 | 138 | 136 | 2 | - | - | - | - |
| | Passif | (1 300) | (1 119) | (181) | - | - | - | - |
| Instruments dérivés taux | Actif | 44 | 4 | 1 | - | - | - | 39 |
| | Passif | (82) | (2) | (10) | (11) | (17) | (8) | (34) |
| Instruments dérivés change | Actif | 583 | 335 | 77 | 57 | 19 | 17 | 78 |
| | Passif | (149) | (91) | (22) | (25) | (3) | (5) | (3) |
| Instruments dérivés swap OCEANE ⁽¹⁾ | Actif | - | - | - | - | - | - | - |
| | Passif | (7) | (7) | - | - | - | - | - |
| Instruments dérivés titres Amadeus | Actif | - | - | - | - | - | - | - |
| | Passif | (64) | (64) | - | - | - | - | - |
| Instruments dérivés crédit carbone | Actif | 6 | 5 | 1 | - | - | - | - |
| | Passif | - | - | - | - | - | - | - |
| Total | Actif | 771 | 480 | 81 | 57 | 19 | 17 | 117 |
| | Passif | (1 602) | (1 283) | (213) | (36) | (20) | (13) | (37) |

(1) Voir Note 33.2.1, page 225.

Au 31 décembre 2014, 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 | 1 | - | 1 | - | - | - | - |
| | Passif | (1 385) | (1 126) | (259) | - | - | - | - |
| Instruments dérivés taux | Actif | 26 | 3 | 3 | - | - | - | 20 |
| | Passif | (109) | (2) | (10) | (14) | (18) | (20) | (45) |
| Instruments dérivés change | Actif | 450 | 241 | 154 | 17 | 18 | 2 | 18 |
| | Passif | (82) | (29) | (34) | (8) | (8) | (1) | (2) |
| Instruments dérivés swap OCEANE ⁽¹⁾ | Actif | 4 | - | - | 4 | - | - | - |
| | Passif | - | - | - | - | - | - | - |
| Instruments dérivés titres Amadeus | Actif | - | - | - | - | - | - | - |
| | Passif | (14) | - | (14) | - | - | - | - |
| Instruments dérivés crédit carbone | Actif | 6 | 4 | 2 | - | - | - | - |
| | Passif | 4 | 4 | - | - | - | - | - |
| Total | Actif | 487 | 248 | 160 | 21 | 18 | 2 | 38 |
| | Passif | (1 586) | (1 153) | (317) | (22) | (26) | (21) | (47) |

(1) Voir Note 33.2.1, page 225.

36.2.1 Risque lié au prix du carburant

Les engagements du Groupe sur le pétrole brut et les produits raffinés sont présentés ci-dessous, pour la valeur de l'engagement notionnel :

Au 31 décembre 2015

| (en millions d'euros) | Nominal | Échéances -1 an | Échéances entre 1 et 5 ans | | | | | Mtm ⁽¹⁾ |
|--|--------------|--------------------|----------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
| | | | 1-2 ans | 2-3 ans | 3-4 ans | 4-5 ans | +5 ans | |
| Risque de matière première (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs) | | | | | | | | |
| Swap | 309 | 217 | 92 | - | - | - | - | (113) |
| Options | 2 178 | 1 452 | 726 | - | - | - | - | (1 049) |
| Total | 2 487 | 1 669 | 818 | - | - | - | - | (1 162) |

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

La valeur de marché est fortement négative du fait de la baisse significative du cours du pétrole brut sur la période.

Au 31 décembre 2014

| (en millions d'euros) | Nominal | Échéances -1 an | Échéances entre 1 et 5 ans | | | | | Mtm ⁽¹⁾ |
|--|--------------|--------------------|----------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
| | | | 1-2 ans | 2-3 ans | 3-4 ans | 4-5 ans | +5 ans | |
| Risque de matière première (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs) | | | | | | | | |
| Swap | 133 | 133 | - | - | - | - | - | (50) |
| Options | 2 986 | 2 476 | 510 | - | - | - | - | (1 334) |
| Total | 3 119 | 2 609 | 510 | - | - | - | - | (1 384) |

(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) | 2015 | | 2014 | |
|--|--|--|--|--|
| | 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 | (26) | 35 | 32 | (25) |
| Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres | 414 | (422) | 396 | (389) |

36.2.2 Exposition au risque de taux d'intérêt

Le groupe utilise pour la Gestion du Risque de taux d'intérêt de ses dettes financières à court et à long terme des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

| Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros) | Nominal | Échéances -1 an | Échéances entre 1 et 5 ans | | | | | Mtm ⁽¹⁾ |
|--|--------------|--------------------|----------------------------|------------|------------|------------|--------------|--------------------|
| | | | 1-2 ans | 2-3 ans | 3-4 ans | 4-5 ans | +5 ans | |
| Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie | 3 349 | 339 | 418 | 417 | 327 | 322 | 1 526 | (67) |
| Swap de taux | 3 239 | 321 | 385 | 404 | 314 | 289 | 1 526 | (56) |
| Options | 110 | 18 | 33 | 13 | 13 | 33 | - | (11) |
| Opérations qualifiées de couverture de juste valeur | 195 | 17 | - | - | - | - | 178 | 33 |
| Swap de taux | 195 | 17 | - | - | - | - | 178 | 33 |
| Opérations qualifiées de transactions | 84 | 8 | - | - | 76 | - | - | (4) |
| Swap de taux | 84 | 8 | - | - | 76 | - | - | (8) |
| Autres | | | | | | | | 4 |
| Total | 3 628 | 364 | 418 | 417 | 403 | 322 | 1 704 | (38) |

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

| Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros) | Nominal | Échéances -1 an | Échéances entre 1 et 5 ans | | | | | Mtm ⁽¹⁾ |
|--|--------------|--------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| | | | 1-2 ans | 2-3 ans | 3-4 ans | 4-5 ans | +5 ans | |
| Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie | 1 741 | 170 | 197 | 427 | 252 | 121 | 574 | (97) |
| Swap de taux | 1 501 | 90 | 167 | 297 | 252 | 121 | 574 | (95) |
| Options | 240 | 80 | 30 | 130 | | | | (2) |
| Opérations qualifiées de couverture de juste valeur | 225 | 10 | 32 | - | - | - | 183 | 23 |
| Swap de taux | 225 | 10 | 32 | - | - | - | 183 | 23 |
| Opérations qualifiées de transactions | 79 | - | 10 | - | - | 69 | - | (9) |
| Swap de taux | 79 | - | 10 | - | - | 69 | - | (9) |
| Total | 2 045 | 180 | 239 | 427 | 252 | 190 | 757 | (83) |

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

Compte tenu des opérations de couvertures, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit :

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | 2015 | | | | 2014 | | | |
|---|------------------|----------------------|------------------|----------------------|------------------|----------------------|------------------|----------------------|
| | Avant couverture | | Après couverture | | Avant couverture | | Après couverture | |
| | Base | Taux d'intérêt moyen |
| Actifs et passifs financiers à taux fixe | | | | | | | | |
| Actifs à taux fixe | 2 053 | 2,0% | 2 053 | 2,0% | 2 337 | 2,2% | 2 337 | 2,2% |
| Passifs à taux fixe | 5 110 | 4,2% | 5 864 | 4,0% | 5 655 | 4,5% | 6 861 | 4,2% |
| Actifs et passifs financiers à taux variable | | | | | | | | |
| Actifs à taux variable | 1 931 | 0,4% | 1 931 | 0,4% | 1 485 | 0,7% | 1 485 | 0,7% |
| Passifs à taux variable | 4 020 | 1,5% | 3 266 | 1,7% | 4 533 | 1,6% | 3 364 | 1,9% |
| Actifs financiers sans taux | 1 306 | - | 1 306 | - | 1 624 | - | 1 624 | - |

Au 31 décembre 2015 ainsi qu'au 31 décembre 2014, 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 9 millions d'euros sur le résultat financier pour l'exercice clos au 31 décembre 2015, contre 6 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2014.

36.2.3 Exposition au risque de change

Les montants nominaux des contrats à terme de devises et des options de change sont détaillés ci-dessous en fonction de la nature des opérations de couverture :

| Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros) | Nominal | Échéances -1 an | Échéances entre 1 et 5 ans | | | | | Mtm ⁽¹⁾ |
|--|--------------|--------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| | | | 1-2 ans | 2-3 ans | 3-4 ans | 4-5 ans | +5 ans | |
| Risque de change (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs) | 2 718 | 1 939 | 779 | - | - | - | - | 167 |
| Options de change | 1 255 | 839 | 416 | - | - | - | - | 73 |
| Achats à terme | 1 032 | 757 | 275 | - | - | - | - | 94 |
| Ventes à terme | 431 | 343 | 88 | - | - | - | - | - |
| Risque de change (couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur) | 3 378 | 1 284 | 689 | 396 | 238 | 255 | 516 | 264 |
| Achats à terme | 2 763 | 928 | 632 | 378 | 205 | 193 | 427 | 328 |
| Ventes à terme | 615 | 356 | 57 | 18 | 33 | 62 | 89 | (64) |
| Risque de change (opérations de transaction) | 399 | 13 | 122 | 140 | 32 | 64 | 28 | 3 |
| Achats à terme | 193 | - | 61 | 70 | 16 | 32 | 14 | 37 |
| Ventes à terme | 193 | - | 61 | 70 | 16 | 32 | 14 | (37) |
| Autres | 13 | 13 | - | - | - | - | - | 3 |
| Total | 6 495 | 3 236 | 1 590 | 536 | 270 | 319 | 544 | 434 |

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

| Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros) | Nominal | Échéances -1 an | Échéances entre 1 et 5 ans | | | | | Mtm ⁽¹⁾ |
|--|--------------|--------------------|----------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| | | | 1-2 ans | 2-3 ans | 3-4 ans | 4-5 ans | +5 ans | |
| Risque de change (opérations d'exploitation en couverture de flux futurs) | 3 655 | 2 548 | 1 107 | - | - | - | - | 238 |
| Options de change | 1 880 | 1 230 | 650 | - | - | - | - | 105 |
| Achats à terme | 1 447 | 1 032 | 415 | - | - | - | - | 127 |
| Ventes à terme | 328 | 286 | 42 | - | - | - | - | 6 |
| Risque de change (couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur) | 2 603 | 718 | 922 | 280 | 138 | 131 | 414 | 127 |
| Achats à terme | 2 122 | 558 | 622 | 259 | 138 | 131 | 414 | 154 |
| Ventes à terme | 481 | 160 | 300 | 21 | - | - | - | (27) |
| Risque de change (opérations de transaction) | 445 | 70 | 27 | 110 | 126 | 30 | 82 | 3 |
| Achats à terme | 209 | 35 | - | 55 | 63 | 15 | 41 | 22 |
| Ventes à terme | 209 | 35 | - | 55 | 63 | 15 | 41 | (22) |
| Autres | 27 | - | 27 | - | - | - | - | 3 |
| Total | 6 703 | 3 336 | 2 056 | 390 | 264 | 161 | 496 | 368 |

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

Sensibilité des couvertures de change

La contre-valeur en euros des actifs et passifs monétaires est présentée ci-dessous :

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | Actifs monétaires | | Passifs monétaires | |
|---|-------------------|------|--------------------|------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Dollar US | 254 | 159 | 561 | 502 |
| Livre sterling | 36 | 26 | - | 1 |
| Yen | 1 | 5 | 843 | 745 |
| Franc suisse | 5 | 6 | 346 | 348 |

Le montant des actifs et passifs monétaires présentés dans le tableau ci-dessus ne tient pas compte de la réévaluation des actifs et passifs documentés dans le cadre de relations de couvertures de juste valeur.

L'impact sur le « Résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » de l'appréciation des devises de 10% par rapport à l'euro est présenté ci-dessous :

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | Dollar US | | Livre sterling | | Yen | |
|--|-----------|------|----------------|------|------|------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Résultat avant impôt des entreprises intégrées | (25) | (14) | (12) | (8) | (89) | (75) |
| Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres | 179 | 299 | (28) | (23) | (15) | (25) |

L'impact sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » de l'affaiblissement des devises de 10% par rapport à l'euro est présenté ci-dessous :

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | Dollar US | | Livre sterling | | Yen | |
|--|-----------|-------|----------------|------|------|------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Résultat avant impôt des entreprises intégrées | 2 | (5) | - | 3 | 78 | 64 |
| Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres | (131) | (215) | 31 | 18 | 12 | 31 |

36.2.4 Risque de crédit carbone

Au 31 décembre 2015, le Groupe a couvert ses achats futurs de quotas de CO₂ par des achats à terme pour un nominal de 34 millions d'euros ayant une juste valeur de 6 millions d'euros,

contre un nominal de 25 millions d'euros avec une juste valeur de 9 millions d'euros au 31 décembre 2014.

L'échéance de ces contrats est inférieure à deux ans.

36.3 Valeurs de marché des instruments financiers

Les valeurs de marché ont été estimées, pour la majorité des instruments financiers du Groupe, à l'aide de différentes méthodes d'évaluation. Toutefois, les méthodes et hypothèses retenues pour fournir les informations ci-après sont par nature théoriques. Elles comprennent les limites suivantes :

- les valeurs de marché estimées ne prennent pas en considération l'effet des variations ultérieures de taux d'intérêt et de cours de change ;
- les montants estimés aux 31 décembre 2015 et 2014 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 2015 et 31 décembre 2014, évalués sur la base des données de marché à la date de clôture.

Seuls les instruments financiers présentant une valeur de marché différente de leur valeur comptable sont présentés dans le tableau ci-dessous :

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | 2015 | | 2014 | |
|---|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| | Valeur comptable | Valeur de marché estimée | Valeur comptable | Valeur de marché estimée |
| Actifs financiers | | | | |
| Prêts | 275 | 279 | 175 | 181 |
| Passifs financiers | | | | |
| Emprunts obligataires | 2 611 | 2 771 | 3 234 | 3 551 |
| OCEANE 2005 | 415 | 433 | 402 | 447 |
| OCEANE 2009 | - | - | 655 | 690 |
| OCEANE 2013 | 489 | 577 | 471 | 613 |
| Obligataire 2009 | 603 | 630 | 606 | 652 |
| Obligataire 2012 | 500 | 532 | 500 | 547 |
| Obligataire 2014 | 604 | 599 | 600 | 602 |
| Titres à durée indéterminée | 584 | 279 | 564 | 264 |
| Autres emprunts et dettes financières | 1 872 | 1 945 | 1 770 | 1 663 |

36.4 Méthodes de valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur

Les actifs et passifs financiers du Groupe se répartissent comme suit sur les trois niveaux de classification (cf. Note 4.17) :

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | Niveau 1 | | Niveau 2 | | Niveau 3 | | Total | |
|---|----------|------|----------|-------|----------|------|-------|-------|
| | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | | | | | | | | |
| Titres de participation | 429 | 702 | 3 | 17 | - | - | 432 | 719 |
| Actifs de transaction | | | | | | | | |
| Valeurs mobilières de placement et comptes de trésorerie nantis | 37 | 38 | 840 | 630 | - | - | 877 | 668 |
| Équivalents de trésorerie | 1 063 | 729 | 1 283 | 1 500 | - | - | 2 346 | 2 229 |
| Instruments dérivés actifs | | | | | | | | |
| Instruments dérivés de taux | - | - | 44 | 26 | - | - | 44 | 26 |
| Instruments dérivés de change | - | - | 583 | 450 | - | - | 583 | 450 |
| Instruments dérivés sur matières premières | - | - | 138 | 1 | - | - | 138 | 1 |
| Instruments dérivés sur ETS | - | - | 6 | 5 | - | - | 6 | 5 |
| Autres | - | - | - | 4 | - | - | - | 4 |

Les passifs financiers à la juste valeur sont constitués de la juste valeur sur instruments dérivés de taux, de change et de matières premières. Ces valorisations sont classées en niveau 2.

NOTE 37. ENGAGEMENTS DE LOCATIONS

37.1 Locations financement

Le détail des emprunts relatifs aux locations financement est donné en Note 33.4, page 226.

37.2 Locations opérationnelles

Les paiements minimaux futurs des locations opérationnelles se décomposent de la façon suivante :

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | Paiements minimaux futurs | |
|---|---------------------------|--------------|
| | 2015 | 2014 |
| Avions | | |
| Échéances en : | | |
| N +1 | 1 131 | 1 041 |
| N +2 | 1 099 | 1 009 |
| N +3 | 952 | 960 |
| N +4 | 804 | 818 |
| N +5 | 640 | 704 |
| Au-delà de 5 ans | 1 360 | 1 727 |
| Total | 5 986 | 6 259 |
| Constructions | | |
| Échéances en : | | |
| N +1 | 210 | 210 |
| N +2 | 153 | 159 |
| N +3 | 127 | 132 |
| N +4 | 111 | 111 |
| N +5 | 92 | 94 |
| Au-delà de 5 ans | 707 | 768 |
| Total | 1 400 | 1 474 |

Les engagements de locations opérationnelles avions portent sur des montants en dollar US.

Le Groupe peut être amené à sous-louer du matériel aéronautique ou des constructions. Les produits générés par cette activité sont non significatifs pour le Groupe.

NOTE 38. COMMANDES DE MATÉRIELS AÉRONAUTIQUES

Les échéances des engagements de commandes fermes en vue d'achat de matériels aéronautiques s'analysent comme suit :

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | 2015 | 2014 |
|---|--------------|--------------|
| N+1 | 811 | 566 |
| N+2 | 972 | 797 |
| N+3 | 984 | 811 |
| N+4 | 1 462 | 1 064 |
| N+5 | 1 644 | 1 001 |
| Au-delà de 5 ans | 2 870 | 3 792 |
| Total | 8 743 | 8 031 |

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 2015, le montant total des engagements de commandes fermes s'élève à 9 519 millions de dollars US, contre 9 750 millions de dollars US au 31 décembre 2014.

Le nombre d'appareils en commande ferme (hors location opérationnelle) en vue d'achat au 31 décembre 2015 augmente de quatorze unités par rapport au 31 décembre 2014 et s'élève à 94 appareils.

Cette évolution s'explique par la livraison de six appareils (dont deux commandés dans l'exercice), la commande de 17 avions régionaux et la substitution d'A380 par des A350.

Flotte long-courrier (passage réseaux)

Le Groupe a réceptionné trois B777-300.

Le Groupe a substitué à deux A380 en commande, trois A350-900.

Flotte régionale

Le Groupe a reçu deux Embraer 190 commandés en début d'année.

Le Groupe a également réceptionné un Bombardier CRJ 1000.

Le Groupe a passé une commande ferme de quinze Embraer 175 et deux options ont été transformées en commande ferme.

Ces engagements portent sur les types d'appareils suivants :

| Type avion | Année de livraison | N+1 | N+2 | N+3 | N+4 | N+5 | Au-delà de N+5 | Total |
|---------------------------------------|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|
| Flotte long-courrier – passage | | | | | | | | |
| A380 | Au 31 décembre 2015 | - | - | - | - | - | - | - |
| | Au 31 décembre 2014 | - | - | - | 2 | - | - | 2 |
| A350 | Au 31 décembre 2015 | - | - | - | 6 | 8 | 14 | 28 |
| | Au 31 décembre 2014 | - | - | - | 2 | 6 | 17 | 25 |
| B787 | Au 31 décembre 2015 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 11 | 25 |
| | Au 31 décembre 2014 | - | 1 | 4 | 4 | 3 | 13 | 25 |
| B777 | Au 31 décembre 2015 | 3 | 1 | - | - | - | - | 4 |
| | Au 31 décembre 2014 | 3 | 3 | 1 | - | - | - | 7 |
| Flotte moyen-courrier | | | | | | | | |
| A320 | Au 31 décembre 2015 | - | 2 | 1 | - | - | - | 3 |
| | Au 31 décembre 2014 | - | 3 | - | - | - | - | 3 |
| B737 | Au 31 décembre 2015 | 4 | 8 | 5 | - | - | - | 17 |
| | Au 31 décembre 2014 | - | 5 | 7 | 5 | - | - | 17 |
| Flotte régionale | | | | | | | | |
| EMB 175 | Au 31 décembre 2015 | 4 | 8 | 5 | - | - | - | 17 |
| | Au 31 décembre 2014 | - | - | - | - | - | - | - |
| CRJ 1000 | Au 31 décembre 2015 | - | - | - | - | - | - | - |
| | Au 31 décembre 2014 | 1 | - | - | - | - | - | 1 |
| Total | Au 31 décembre 2015 | 12 | 21 | 14 | 10 | 12 | 25 | 94 |
| | Au 31 décembre 2014 | 4 | 12 | 12 | 13 | 9 | 30 | 80 |

NOTE 39. AUTRES ENGAGEMENTS

39.1 Engagements donnés

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | 2015 | 2014 |
|---|-------|-------|
| Engagements d'achats, de souscription de titres | 4 | 4 |
| Avals, cautions et garanties donnés | 280 | 348 |
| Dettes garanties par des actifs nantis ou hypothéqués | 5 051 | 5 194 |
| Commandes de biens au sol | 104 | 149 |

Le détail des nantisements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit au 31 décembre 2015 :

| (en millions d'euros) | Date de départ du nantissement | Date d'échéance du nantissement | Montant de l'actif nanti | Total du poste de bilan VNC | % correspondant |
|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------|
| Immobilisations incorporelles | - | - | - | 1 018 | - |
| Immobilisations corporelles | Mars 1999 | Septembre 2027 | 5 918 | 10 389 | 57,0% |
| Autres actifs financiers | Novembre 1999 | Mai 2027 | 1 448 | 2 191 | 66,1% |
| Total | | | 7 366 | 13 598 | |

39.2 Engagements reçus

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | 2015 | 2014 |
|---|------|------|
| Avals, cautions et garanties reçus | 185 | 178 |

Les avals, cautions et garanties reçus correspondent principalement à des lettres de crédit données par des institutions financières.

NOTE 40. PARTIES LIÉES

40.1 Transactions avec les principaux dirigeants

Au 31 décembre 2015, les administrateurs détiennent moins de 0,2% des droits de vote.

Les avantages à court terme accordés aux principaux dirigeants mandataires sociaux, comptabilisés en charges et payés au 31 décembre 2015 s'élèvent à 0,6 million d'euros, comme au 31 décembre 2014.

Il n'y a pas eu, au cours de ces deux exercices, de versement d'avantages postérieurs à l'emploi.

40.2 Transactions avec les autres parties liées

Les montants cumulés des transactions réalisées avec les autres parties liées se décomposent comme suit :

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | 2015 | 2014 |
|---|------------|------------|
| Actif | | |
| Créances client (net) | 65 | 109 |
| Autres débiteurs courants | 8 | 17 |
| Autres actifs non courants | 9 | 8 |
| Total | 82 | 134 |
| Passif | | |
| Dettes fournisseurs | 104 | 95 |
| Autres dettes courantes | 48 | 56 |
| Autres dettes à long terme | 69 | 72 |
| Total | 221 | 223 |

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | 2015 | 2014 |
|---|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires | 173 | 227 |
| Redevances aéronautiques et autres loyers | (421) | (407) |
| Autres charges externes | (158) | (156) |
| Services aux passagers | (44) | (41) |
| Autres | (28) | (30) |
| Total | (478) | (407) |

Les variations constatées entre le 31 décembre 2015 et 2014, sont essentiellement liées au fait qu'Alitalia était une partie liée en 2014, alors qu'elle ne l'est plus en 2015.

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 2015 et 2014, les dépenses relatives aux transactions décrites ci-dessus s'élèvent respectivement à 371 millions d'euros et 361 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 37 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 31 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC)

Cette autorité réglementaire placée sous l'autorité du Ministère des transports est garante de la sécurité et de la sûreté du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aérodromes français. À ce titre, la DGAC facture à Air France-KLM des prestations de service correspondant à l'utilisation des installations pour un montant de 109 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 106 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Amadeus

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015, le montant des transactions avec Amadeus représente pour le Groupe une charge de 128 millions d'euros, contre 130 millions au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

NOTE 41. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

41.1 Autres éléments non monétaires et pertes de valeur

Les autres éléments non monétaires et pertes de valeur s'analysent comme suit :

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | Notes | 2015 | 2014 |
|---|-------|-----------|--------------|
| Variation des provisions sur restructuration | | (12) | (154) |
| Variation des provisions sur retraite et actifs de retraite | | 36 | (88) |
| Autres perte de valeur | 20 | 5 | - |
| Perte de valeur sur l'UGT cargo | 19 | - | 113 |
| Modification plan de retraites KLM | 31.3 | (20) | (824) |
| Dépréciation d'actifs immobilisés destinés à être cédés | 11 | 4 | 11 |
| Autres | | 24 | 14 |
| Total | | 37 | (928) |

41.2 Prise de contrôle de filiales et participations, achat de participations dans les sociétés non contrôlées

Les sorties nettes de trésorerie relatives à l'acquisition de filiales et participations s'analysent comme suit :

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | 2015 | 2014 |
|--|------------|-------------|
| Trésorerie décaissée pour les acquisitions | (16) | (45) |
| Trésorerie des entités acquises | 9 | 2 |
| Sortie nette de trésorerie | (7) | (43) |

Au cours de l'année 2015, le Groupe a acquis la société Panima, basée à Mayotte, et dont l'activité est le *catering*. Le Groupe a également pris le contrôle de plusieurs sociétés de *catering* précédemment mises en équivalence (voir Note 5, page 185).

Au cours de l'année 2014, le Groupe a acquis la société Barfield, basée aux États-Unis, et dont l'activité est la maintenance (voir Note 5).

41.3 Cession de participations minoritaires, d'actions propres

Aux 31 décembre 2015 et 2014, cette ligne est essentiellement constituée de la cession de titres Amadeus, telle que décrite en Note 11, page 193.

41.4 Transactions non monétaires

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2015, quatre contrats de location d'avions B777-200, qualifiés de locations opérationnelles jusque-là, ont été requalifiés en locations financières. Le montant de cette transaction s'élève à 128 millions d'euros. Le Groupe a également conclu des contrats de crédit baux non monétaires pour un montant total de 28 millions d'euros.

Au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2014, le Groupe a conclu une transaction non monétaire sur des moteurs. Le Groupe a également conclu des contrats de crédit baux non monétaires. Le montant total de ces transactions s'élevait à 36 millions d'euros.

Ces opérations n'ont pas d'impact dans le tableau de flux de trésorerie.

NOTE 42. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

KPMG

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | 2015 | | 2014 | |
|--|------------|-------------|------------|-------------|
| | Montant | % | Montant | % |
| Audit | | | | |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés | 3,5 | 90% | 3,8 | 91% |
| – Air France-KLM SA | 0,7 | | 0,7 | |
| – Filiales intégrées globalement | 2,8 | | 3,1 | |
| Autres missions accessoires et autres missions d'audit | 0,3 | 8% | 0,3 | 7% |
| – Air France-KLM SA | 0,1 | | 0,1 | |
| – Filiales intégrées globalement | 0,2 | | 0,2 | |
| Sous-total | 3,8 | 97% | 4,1 | 98% |
| Autres prestations | | | | |
| Juridique, fiscal, social | 0,1 | 3% | 0,1 | 2% |
| Total Air France - KLM | 3,9 | 100% | 4,2 | 100% |

Deloitte & Associés

| Au 31 décembre (en millions d'euros) | 2015 | | 2014 | |
|--|------------|-------------|------------|-------------|
| | Montant | % | Montant | % |
| Audit | | | | |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés | 3,5 | 95% | 3,7 | 94% |
| – Air France-KLM SA | 0,6 | | 0,7 | |
| – Filiales intégrées globalement | 2,9 | | 3,0 | |
| Autres missions accessoires et autres missions d'audit | 0,1 | 3% | 0,1 | 7% |
| – Air France-KLM SA | 0,1 | | 0,1 | |
| Sous-total | 3,6 | 97% | 3,8 | 97% |
| Autres prestations | | | | |
| Juridique, fiscal, social | 0,1 | 3% | 0,1 | 3% |
| Total Air France - KLM | 3,7 | 100% | 3,9 | 100% |

NOTE 43. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2015, le périmètre comprend 160 sociétés consolidées et 40 sociétés mises en équivalence.

Compte tenu de la participation d'Air France-KLM tant en droits de vote qu'en capital et du mode de fonctionnement du Comité exécutif du Groupe, Air France-KLM a le pouvoir de décider des

axes financiers et opérationnels de KLM et contrôle la Société. Cette dernière est consolidée, en conséquence, par intégration globale.

Le pourcentage d'intérêt de KLM est calculé sur la base du nombre d'actions ordinaires.

43.1 Sociétés consolidées

| Entité | Pays | Activité | % d'intérêt | % de contrôle |
|--|--------------|-----------------|-------------|---------------|
| AIR FRANCE SA | France | Multi activités | 100 | 100 |
| KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ N.V. | Pays-Bas | Multi activités | 99 | 49 |
| AIR FRANCE GROUND HANDLING INDIA PVT LTD | Inde | Passage | 51 | 51 |
| HOP! AIRLINAIR | France | Passage | 100 | 100 |
| BLUE LINK | France | Passage | 100 | 100 |
| BLUE LINK INTERNATIONAL | France | Passage | 100 | 100 |
| BLUELINK INTERNATIONAL AUSTRALIA | Australie | Passage | 100 | 100 |
| BLUELINK INTERNATIONAL CZ | Rép. Tchèque | Passage | 100 | 100 |
| BLUELINK INTERNATIONAL MAURITIUS | Île Maurice | Passage | 100 | 100 |
| BLUE CONNECT | Île Maurice | Passage | 70 | 70 |
| HOP! BRIT AIR | France | Passage | 100 | 100 |
| COBALT GROUND SOLUTIONS LIMITED | Royaume-Uni | Passage | 99 | 49 |
| CONSTELLATION FINANCE LIMITED | Irlande | Passage | 100 | 100 |
| CYGNIFIC B.V. | Pays-Bas | Passage | 99 | 49 |
| HOP! | France | Passage | 100 | 100 |
| IAS ASIA INCORPORATED | Philippines | Passage | 40 | 40 |
| IASA INCORPORATED | Philippines | Passage | 99 | 49 |
| HOP!-TRAINING | France | Passage | 100 | 100 |
| INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES EUROPE LIMITED | Royaume-Uni | Passage | 99 | 49 |
| INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES LIMITED | Royaume-Uni | Passage | 99 | 49 |
| INTERNATIONAL MARINE AIRLINE SERVICES LIMITED | Royaume-Uni | Passage | 99 | 49 |
| KLM CITYHOPPER B.V. | Pays-Bas | Passage | 99 | 49 |
| KLM CITYHOPPER UK LTD | Royaume-Uni | Passage | 99 | 49 |
| KLM EQUIPMENT SERVICES B.V. | Pays-Bas | Passage | 99 | 49 |
| KLM LUCHTVAARTSCHOOL B.V. | Pays-Bas | Passage | 99 | 49 |
| LYON MAINTENANCE | France | Passage | 100 | 100 |
| HOP! REGIONAL | France | Passage | 100 | 100 |
| STICHTING STUDENTENHUISVESTING VliegVeld EELDE | Pays-Bas | Passage | 99 | 49 |
| BLUE CROWN B.V. | Pays-Bas | Fret | 99 | 49 |

| Entité | Pays | Activité | % d'intérêt | % de contrôle |
|---|-------------|-------------|-------------|---------------|
| MEXICO CARGO HANDLING | Mexique | Fret | 100 | 100 |
| MARTINAIR HOLLAND N.V. | Pays-Bas | Fret | 99 | 49 |
| SODEXI | France | Fret | 65 | 65 |
| AEROMAINTENANCE GROUP | États-Unis | Maintenance | 100 | 100 |
| 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 |
| BLUE TEAM II | France | Maintenance | 100 | 100 |
| CRMA | France | Maintenance | 100 | 100 |
| EUROPEAN PNEUMATIC COMPONENT OVERHAUL AND REPAIR (EPCOR) B.V. | Pays-Bas | Maintenance | 99 | 49 |
| KLM E&M MALAYSIA SDN BHD | Malaisie | Maintenance | 99 | 49 |
| KLM UK ENGINEERING LIMITED | Royaume-Uni | Maintenance | 99 | 49 |
| REGIONAL JET CENTER B.V. | Pays-Bas | Maintenance | 99 | 49 |
| BLUE TEAM III | France | Transavia | 100 | 100 |
| TRANSAVIA AIRLINES B.V. | Pays-Bas | Transavia | 99 | 49 |
| TRANSAVIA AIRLINES C.V. | Pays-Bas | Transavia | 99 | 49 |
| TRANSAVIA AIRLINES LTD | Bermudes | Transavia | 99 | 49 |
| TRANSAVIA COMPANY | France | Transavia | 100 | 100 |
| TRANSAVIA SERVICES GMBH | Allemagne | Transavia | 99 | 49 |
| TRANSAVIA FRANCE SAS | France | Transavia | 100 | 100 |
| ACNA | France | Autres | 98 | 100 |
| ACSAIR | France | Autres | 50 | 51 |
| SERVAIR FORMATION | France | Autres | 98 | 100 |
| AFRIQUE CATERING | France | Autres | 50 | 51 |
| AIDA | Île Maurice | Autres | 77 | 77 |
| AIR FRANCE FINANCE | France | Autres | 100 | 100 |
| AIR FRANCE FINANCE IRELAND | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| AIR FRANCE KLM FINANCE | France | Autres | 100 | 100 |
| AIR LOUNGES MANAGEMENT | États-Unis | Autres | 98 | 100 |
| AIRPORT MEDICAL SERVICES B.V. | Pays-Bas | Autres | 79 | 39 |
| AIRPORT MEDICAL SERVICES C.V. | Pays-Bas | Autres | 79 | 39 |
| AMSTERDAM SCHIPHOL PIJPLEIDING BEHEER B.V. | Pays-Bas | Autres | 59 | 49 |
| AMSTERDAM SCHIPHOL PIJPLEIDING C.V. | Pays-Bas | Autres | 75 | 49 |
| BLUE TEAM I | France | Autres | 100 | 100 |
| BLUE YONDER IX B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| BLUE YONDER XIV B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| B.V. KANTOORGEBOUW MARTINAIR | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |

| Entité | Pays | Activité | % d'intérêt | % de contrôle |
|--|-------------|----------|-------------|---------------|
| CELL K16 INSURANCE COMPANY | Royaume-Uni | Autres | 99 | 0 |
| DAKAR CATERING | Sénégal | Autres | 64 | 65 |
| DUTY FLY SOLUTIONS | France | Autres | 49 | 50 |
| DUTY FLY SOLUTIONS ESPAGNE | Espagne | Autres | 49 | 100 |
| DUTY FLY SOLUTIONS ITALIE | Italie | Autres | 49 | 100 |
| DUTY FLY SOLUTIONS LUXEMBOURG | Luxembourg | Autres | 49 | 100 |
| DUTY FLY SOLUTIONS ROUMANIE | Roumanie | Autres | 49 | 100 |
| EUROPEAN CATERING SERVICES | États-Unis | Autres | 98 | 100 |
| FONDEG CATERING CONGO | Congo | Autres | 32 | 51 |
| GIE JEAN BART | France | Autres | 10 | 10 |
| GIE SERVCENTER | France | Autres | 98 | 100 |
| GIE SURCOUF | France | Autres | 100 | 100 |
| GUINEENNE DE SERVICES AEROPORTUAIRES SA | Guinée | Autres | 30 | 60 |
| HORIZON CATERING | Mali | Autres | 70 | 100 |
| INTERNATIONALE FINANCIERING EN MANAGEMENT MAATSCHAPPIJ B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| KLM AIR CHARTER B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| KLM CATERING SERVICES SCHIPHOL B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| KLM HEALTH SERVICES B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| KLM INTERNATIONAL CHARTER B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| KLM OLIEMAATSCHAPPIJ B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| KLM UNTERSTUTZUNGSKASSEN GMBH | Allemagne | Autres | 99 | 49 |
| LOME CATERING | Togo | Autres | 26 | 52 |
| LYON AIR TRAITEUR | France | Autres | 98 | 100 |
| MACAU CATERING SERVICES | Macao | Autres | 17 | 34 |
| MALI CATERING | Mali | Autres | 70 | 99 |
| MARTINAIR VESTIGING VliegVeld Lelystad B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| MARTINIQUE CATERING | France | Autres | 96 | 98 |
| MAURITANIE CATERING | Mauritanie | Autres | 25 | 51 |
| MAYOTTE CHR | Mayotte | Autres | 50 | 100 |
| NAS AIRPORT SERVICES LIMITES | Kenya | Autres | 58 | 100 |
| NEWREST SERVAIR PANAMA | Panama | Autres | 98 | 100 |
| O'FIONNAGAIN HOLDING COMPANY LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| ORION-STAETE B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| ORLY AIR TRAITEUR | France | Autres | 96 | 98 |
| PANIMA | Mayotte | Autres | 50 | 100 |
| PARIS AIR CATERING | France | Autres | 98 | 100 |
| PASSERELLE CDG | France | Autres | 50 | 51 |
| PELICAN | Luxembourg | Autres | 100 | 100 |

| Entité | Pays | Activité | % d'intérêt | % de contrôle |
|--|---------------|----------|-------------|---------------|
| PMAIR | France | Autres | 50 | 51 |
| PYRHELIO-STAETE B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| QUASAR-STAETE B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| RIGEL-STAETE B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| SCI BBP INVEST | France | Autres | 49 | 100 |
| SENCA | Sénégal | Autres | 32 | 51 |
| SEREP | Sénégal | Autres | 57 | 59 |
| SERGEST | Sénégal | Autres | 98 | 100 |
| SERVAIR (CIE D'EXPLOITATION DES SERVICES AUXILIAIRES AÉRIENS) | France | Autres | 98 | 98 |
| SERVAIR ABIDJAN | Côte d'Ivoire | Autres | 78 | 80 |
| SERVAIR BRASIL REFEICOES AEREAS E SERVICOS LTDA | Brésil | Autres | 50 | 100 |
| SERVAIR BURKINA FASO | Burkina Faso | Autres | 84 | 86 |
| SERVAIR CARAIBES | France | Autres | 98 | 100 |
| SERVAIR GHANA | Ghana | Autres | 56 | 57 |
| SERVAIR RETAIL FORT DE FRANCE | France | Autres | 50 | 51 |
| SERVAIR SATS | Singapour | Autres | 50 | 51 |
| SERVAIR SOLUTION ITALIA SRL | Italie | Autres | 98 | 100 |
| SERVANTAGE | France | Autres | 98 | 100 |
| SERVASCO | Macao | Autres | 59 | 60 |
| SERVAIR SOLUTIONS | France | Autres | 98 | 100 |
| SERVAIR GABON | Gabon | Autres | 54 | 55 |
| SERVLOGISTIC | France | Autres | 98 | 100 |
| SHELTAIR | France | Autres | 50 | 51 |
| SIA OCEAN INDIEN | France | Autres | 50 | 52 |
| SIA NWK HOLDING | France | Autres | 63 | 65 |
| FFSI | France | Autres | 50 | 51 |
| SIA KENYA HOLDING LIMITED | Kenya | Autres | 58 | 59 |
| SKYCHEF | Seychelles | Autres | 54 | 55 |
| SERVAIR INVESTISSEMENTS AEROPORTUAIRES | France | Autres | 98 | 100 |
| SNC PANIMA INVEST | Mayotte | Autres | 50 | 100 |
| SOGRI | France | Autres | 95 | 97 |
| SORI | France | Autres | 49 | 50 |
| SPICA-STAETE B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| STICHTING GARANTIEFONDS KLM LUCHTVAARTSCHOOL | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| SVRL@LA RÉUNION | France | Autres | 49 | 50 |
| TAKEOFF 1 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 2 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 3 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |

| Entité | Pays | Activité | % d'intérêt | % de contrôle |
|--------------------------------|----------|----------|-------------|---------------|
| TAKEOFF 4 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 5 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 6 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 7 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 8 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 9 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 10 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 11 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 12 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 13 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 14 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 15 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TAKEOFF 16 LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| TRAVEL INDUSTRY SYSTEMS B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| TREASURY SERVICES KLM B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |
| UILEAG HOLDING COMPANY LIMITED | Irlande | Autres | 100 | 100 |
| WEBLOK B.V. | Pays-Bas | Autres | 99 | 49 |

43.2 Sociétés mises en équivalence

| Entité | Pays | Activité | % d'intérêt | % de contrôle |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------|-------------|---------------|
| AIR CÔTE D'IVOIRE | Côte d'Ivoire | Passage | 20 | 20 |
| AEROLIS | France | Passage | 50 | 50 |
| KENYA AIRWAYS LIMITED | Kenya | Passage | 26 | 27 |
| HEATHROW CARGO HANDLING | Royaume-Uni | Fret | 50 | 50 |
| SPAIRLINERS | Allemagne | Maintenance | 50 | 50 |
| AAF SPARES | Irlande | Maintenance | 50 | 50 |
| AEROSTRUCTURES MIDDLE EAST SERVICES | Les Émirats arabes unis | Maintenance | 50 | 50 |
| AEROTECHNIC INDUSTRIES | Maroc | Maintenance | 50 | 50 |
| MAX MRO SERVICES | Inde | Maintenance | 26 | 26 |
| NEW TSI | États-Unis | Maintenance | 50 | 50 |
| SHS TECHNICS | Sénégal | Maintenance | 49 | 50 |
| TRADEWINDS ENGINE SERVICES LLC | États-Unis | Maintenance | 50 | 50 |
| ATLAS AIR CATERING AIRLINES SERVICES | Maroc | Autres | 20 | 40 |
| AIRCRAFT CAPITAL LTD | Royaume-Uni | Autres | 40 | 40 |
| CITY LOUNGE SERVICES | France | Autres | 17 | 35 |
| COTONOU CATERING | Bénin | Autres | 24 | 49 |
| DOUAL'AIR | Cameroun | Autres | 25 | 25 |

| Entité | Pays | Activité | % d'intérêt | % de contrôle |
|---|-------------|----------|-------------|---------------|
| FLYING FOOD CATERING | États-Unis | Autres | 48 | 49 |
| FLYING FOOD JFK | États-Unis | Autres | 48 | 49 |
| FLYING FOOD MIAMI | États-Unis | Autres | 48 | 49 |
| FLYING FOOD SAN FRANCISCO | États-Unis | Autres | 48 | 49 |
| FLYING FOOD SERVICES | États-Unis | Autres | 48 | 49 |
| FLYING FOOD SERVICES USA | États-Unis | Autres | 48 | 49 |
| GUANGZHOU NANLAND AIR CATERING | Chine | Autres | 24 | 25 |
| GUEST LOUNGE SERVICES | France | Autres | 17 | 35 |
| INTERNATIONAL AEROSPACE MANAGEMENT COMPANY SCRL | Italie | Autres | 25 | 25 |
| MAINPORT INNOVATION FUND B.V. | Pays-Bas | Autres | 25 | 25 |
| MAINPORT INNOVATION FUND II B.V. | Pays-Bas | Autres | 24 | 24 |
| NEWREST SERVAIR BELGIUM | Belgique | Autres | 49 | 50 |
| NEWREST SERVAIR CHILE | Chili | Autres | 34 | 35 |
| NEWREST SERVAIR LCY UK LTD | Royaume-Uni | Autres | 39 | 40 |
| OVID | France | Autres | 33 | 33 |
| SCHIPHOL LOGISTICS PARK B.V. | Pays-Bas | Autres | 45 | 45 |
| SCHIPHOL LOGISTICS PARK C.V. | Pays-Bas | Autres | 52 | 45 |
| SERVAIR CONGO | Congo | Autres | 49 | 50 |
| SERVICHEF | France | Autres | 44 | 45 |
| SERVICHEF ESPACE SUD | France | Autres | 44 | 45 |
| SKYNRG B.V. | Pays-Bas | Autres | 30 | 30 |
| SIA MAROC INVEST | Maroc | Autres | 50 | 51 |
| TERMINAL ONE GROUP ASSOCIATION | États-Unis | Autres | 25 | 25 |

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

(EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015)

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Air France-KLM SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la *Note 2, page 173* de l'annexe aux états financiers consolidés qui expose un changement de présentation de certains agrégats du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie, un changement de présentation du compte de résultat relatif aux éléments de production capitalisée et aux charges de personnel intérimaire ainsi qu'un changement de méthode relatif à la conversion des provisions en devises.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- la Société reconnaît des actifs d'impôts différés à son bilan consolidé sur la base des perspectives de bénéfices imposables futurs déterminées à partir des plans d'affaires à moyen et long terme, tel que décrit dans les *Notes 4.2, page 176, 4.23, page 177 et 13, page 196* aux états financiers consolidés. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses retenues par la Direction d'Air France-KLM aux fins de vérifier le caractère recouvrable des actifs d'impôts différés.
- les *Notes 4.2, page 176, 4.18, page 183 et 31, page 214* aux états financiers consolidés précisent les modalités d'évaluation des avantages du personnel. Ces avantages ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à vérifier que la *Note 37* aux états financiers consolidés fournit une information appropriée. Par ailleurs, nous avons vérifié le caractère approprié de la méthode comptable de reconnaissance du surplus des fonds de pension décrite dans la *Note 4.18* aux états financiers consolidés.
- la Direction d'Air France-KLM est amenée à retenir des jugements et estimations dans le cadre de la détermination des provisions pour risques et charges qui sont décrites dans les *Notes 32.1 et 32.2* aux états financiers consolidés, *page 222*. Nous avons examiné tout particulièrement les estimations et hypothèses retenues dans le cadre des provisions pour restructuration et des provisions liées aux litiges en matière de législation *anti-trust* auxquels la Société est exposée. Nous avons également vérifié que les notes aux états financiers consolidés en donnent une information appropriée.
- les *Notes 4.2, page 176, 4.15, page 182 et 19, page 203* aux états financiers consolidés décrivent respectivement les estimations et hypothèses que la Direction d'Air France-KLM est conduite à faire concernant l'évaluation des immobilisations corporelles et incorporelles et les modalités de mise en œuvre des tests de valeur d'actif. Nous avons examiné les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces tests ainsi que leurs modalités de mise en œuvre, telles que décrites dans ces notes. Nous nous sommes également assuré que l'information communiquée dans les notes aux états financiers consolidés est appropriée.

— la Direction d'Air France-KLM est amenée à effectuer des estimations et hypothèses relatives à la reconnaissance du chiffre d'affaires lié aux titres de transport émis et non utilisés et au programme de fidélisation, selon les modalités décrites aux *Notes 4.2, page 176, 4.6, page 178 et 4.7, page 179* aux états financiers consolidés. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues et à revoir les calculs effectués.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion

exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 18 février 2016
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 2015

5.8.1 Compte de résultat et bilan

Compte de résultat

| Exercice (en millions d'euros) | Notes | 2015 | 2014 |
|--|-------|-------|-------|
| Produits d'exploitation | 2 | 50 | 38 |
| Consommations de l'exercice en provenance de tiers | 3 | (47) | (30) |
| Charges de personnel | | (2) | (2) |
| Autres | | (1) | (1) |
| Total charges d'exploitation | | (50) | (33) |
| Résultat d'exploitation | | - | 5 |
| Produits financiers | | 41 | 62 |
| Charges financières | | (176) | (190) |
| Résultat financier | 4 | (135) | (128) |
| Résultat courant avant impôt | | (135) | (123) |
| Charges exceptionnelles | | (1) | - |
| Résultat exceptionnel | 5 | (1) | - |
| Impôts sur les bénéfices | 6 | 11 | 12 |
| Résultat net | | (125) | (111) |

Bilan

| Actif (en millions d'euros) | Notes | 31 décembre 2015 | 31 décembre 2014 |
|--|-------|---------------------|---------------------|
| Immobilisations financières | 7 | 4 671 | 4 668 |
| Créances rattachées à participation | 7-11 | 692 | 764 |
| Actif immobilisé | | 5 363 | 5 432 |
| Créances d'exploitation | 11 | 28 | 22 |
| Créances diverses | 11 | 45 | 32 |
| Valeurs mobilières de placement | 8 | 942 | 988 |
| Disponibilités | | 81 | 178 |
| Charges constatées d'avance | | 8 | 1 |
| Actif circulant | | 1 104 | 1 221 |
| Frais d'émission d'emprunts | | 16 | 16 |
| Primes de remboursement des obligations | | 2 | 7 |
| Total | | 6 485 | 6 676 |
| | | | |
| Passif (en millions d'euros) | Notes | 31 décembre 2015 | 31 décembre 2014 |
| Capital | 9.1 | 300 | 300 |
| Prime d'émission | 9.2 | 2 971 | 2 971 |
| Réserve légale | | 70 | 70 |
| Réserves | | 302 | 413 |
| Résultat de l'exercice | 9.2 | (125) | (111) |
| Capitaux propres | 9 | 3 518 | 3 643 |
| Autres fonds propres | 10 | 600 | - |
| Dettes financières | 10 | 2 321 | 3 001 |
| Dettes d'exploitation | 11 | 12 | 10 |
| Dont : | | | |
| – dettes fournisseurs et comptes rattachés | | 11 | 9 |
| – dettes fiscales et sociales | | 1 | 1 |
| Dettes diverses | | 34 | 22 |
| Dettes | 11 | 2 367 | 3 033 |
| Total | | 6 485 | 6 676 |

5.8.2 Annexe

Les informations ci-après constituent l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2015. Cette dernière fait partie intégrante des états financiers.

La société anonyme Air France-KLM domiciliée au 2 rue Robert Esnault Pelterie 75007 Paris France, est l'entité consolidante du groupe Air France-KLM. Elle est cotée à Paris (Euronext) et Amsterdam (Euronext).

1. Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en France et aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

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 2015.

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.

Instruments financiers

La société utilise des instruments financiers uniquement pour réduire son exposition aux risques de taux. 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. 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 18 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 17 millions d'euros au 31 décembre 2014. Ils comportent également une prestation de services versée par Air France et KLM pour 31 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 20 millions au 31 décembre 2014.

3. Consommation de l'exercice en provenance des tiers

| Exercice (en millions d'euros) | 2015 | 2014 |
|---|-----------|-----------|
| Honoraires et Études | 12 | 6 |
| Assurances | 2 | 2 |
| Sous-traitances et loyers refacturées par Air France et KLM | 28 | 20 |
| Communication financière | 2 | 2 |
| Autres | 3 | 1 |
| Total | 47 | 31 |

Au cours de l'exercice 2015, les équipes dédiées à la Holding Air France-KLM ont continué à s'étoffer. Elles représentent 90 équivalents temps plein mis à disposition par Air France et 40 mis à disposition par KLM. En conséquence les sous-traitances refacturées par Air France et par KLM ont augmenté.

4. 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 (en millions d'euros) | 2015 | 2014 |
|---|--------------|--------------|
| Intérêts sur emprunts & autres charges financières ⁽¹⁾ | (170) | (167) |
| dont entreprises liées | (18) | (26) |
| Produits financiers des participations | 1 | 8 |
| dont entreprises liées | 1 | 8 |
| Intérêts sur prêts | 26 | 36 |
| dont entreprises liées | 26 | 36 |
| Autres produits financiers ⁽²⁾ | 14 | 16 |
| dont entreprises liées | 6 | 6 |
| Dotations aux provisions ⁽³⁾ | (6) | (23) |
| Reprises de provision sur actions propres ⁽⁴⁾ | - | 2 |
| Total | (135) | (128) |

(1) Dont intérêts sur les deux OCEANE pour (19) millions d'euros au 31 décembre 2015 et (44) millions d'euros au 31 décembre 2014, sur emprunts obligataires pour (84) millions d'euros au 31 décembre 2015 et (87) millions d'euros au 31 décembre 2014, sur titres subordonnés à durée indéterminée (28) millions d'euros au 31 décembre 2015, commissions sur garanties accordées par Air France et KLM pour (18) millions d'euros au 31 décembre 2015 et (26) millions d'euros au 31 décembre 2014, coût de la cession de créance CICE (1) millions d'euros au 31 décembre 2015 et (4) millions d'euros au 31 décembre 2014.

(2) Dont produits au titre des placements en Sicav ou certificats de dépôts 8 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 10 millions d'euros au 31 décembre 2014 (voir Note 7).

(3) Dont (4) millions de provision sur actions propres au 31 décembre 2015 et (21) millions d'euros sur titres Compagnia Aerea Italiana SpA au 31 décembre 2014.

(4) Dont reprise de provision sur actions propres cédées dans le cadre de conversion d'OCEANE.

5. Résultat exceptionnel

Il s'agit essentiellement de la sanction infligée par l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 6 mars 2015 pour 1 million d'euros.

6. Impôts sur les bénéficiaires

Air France-KLM bénéficie du régime de l'intégration fiscale depuis le 1^{er} avril 2002. Le périmètre d'intégration fiscale, dont elle est la société mère, comprend principalement Air France-KLM, la société Air France, les compagnies régionales françaises et la société Servair et ses filiales.

La convention d'intégration fiscale est basée sur la méthode dite de neutralité et place chaque société membre du groupe fiscal dans la situation qui aurait été la sienne en l'absence d'intégration.

Le Groupe d'intégration fiscale dispose de déficits fiscaux indéfiniment reportables.

Les filiales bénéficiaires du périmètre d'intégration fiscale ont versé à Air France-KLM un boni d'intégration fiscale de 11 millions d'euros pour cet exercice (12 millions d'euros sur l'exercice précédent).

7. Immobilisations financières

7.1 Valeur nette comptable

| (en millions d'euros) | Début de l'exercice | Acquisitions Augmentation | Reclassement | Variation Provision | Fin de l'exercice |
|--|---------------------|---------------------------|--------------|---------------------|--------------------|
| Titres de participations | 4 998 | 4 ⁽¹⁾ | 4 | - | 5 006 |
| Créances rattachées à des participations | 764 | (68) | (4) | - | 692 ⁽²⁾ |
| Autres titres immobilisés | 75 | (1) | - | - | 74 |
| Total brut | 5 837 | - | - | - | 5 772 |
| Dépréciation | (405) | - | - | (4) | (409) |
| Total net | 5 432 | (65) | - | (4) | 5 363 |

(1) Achat d'actions KLM à un actionnaire minoritaire au cours de l'exercice, faisant passer le taux de détention à 99,4% (voir Note 12, page 195).

(2) Montant net des augmentations et remboursements des prêts accordés à KLM, à Air France - KLM Finance et à Transavia Company (voir Note 10, page 192).

7.2 Titres de participation

| Sociétés (en millions d'euros) | Valeur brute au début de l'exercice | Reclassements Acquisitions | Cessions Réductions | Valeur brute à la fin de l'exercice |
|---|-------------------------------------|----------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| Air France | 3 821 | - | - | 3 821 |
| KLM | 817 | 4 | - | 821 |
| Compagnia Aerea Italiana SpA ⁽¹⁾ | 355 | - | - | 355 |
| Air France - KLM Finance | 5 | - | - | 5 |
| Transavia Company | - | 4 | - | 4 |
| Total | 4 998 | 8 | - | 5 006 |

(1) Les titres de participation de Compagnia Aerea Italiana sont provisionnés en totalité.

| Sociétés (en millions d'euros) | Provisions au début de l'exercice | Dotations | Reprises | Provisions à la fin de l'exercice |
|---|-----------------------------------|-----------|----------|-----------------------------------|
| Compagnia Aerea Italiana SpA ⁽¹⁾ | (356) | - | - | (356) |
| Dépréciation totale | (356) | - | - | (356) |
| Valeur nette | 4 644 | 7 | - | 4 651 |

(1) Les titres de participation de Compagnia Aerea Italiana sont provisionnés en totalité.

7.3 Autres titres immobilisés

| (en millions d'euros) | Valeur brute au début exercice | Acquisition | Cession | Valeur brute à la fin exercice |
|-----------------------|--------------------------------|-------------|---------|--------------------------------|
| Actions propres | 75 | - | (1) | 74 |

| (en millions d'euros) | Provisions au début de l'exercice | Dotation | Reprise | Provision à la fin de l'exercice |
|------------------------------|-----------------------------------|------------|------------|----------------------------------|
| Dépréciation actions propres | (50) | (4) | - | (54) |
| Valeur nette | 25 | (4) | (1) | 20 |

8. Valeurs mobilières de placement

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2015 | Au 31 décembre 2014 |
|---|------------------------|------------------------|
| | Valeur nette comptable | Valeur nette comptable |
| Sicav, certificats de dépôt, titres de créance négociable | 942 | 988 |
| Total | 942 | 988 |

La valeur nette comptable des valeurs mobilières de placement correspond à la valeur de marché.

9. Capitaux propres

9.1 Répartition du capital social et des droits de vote

Le capital social est composé de 300 219 278 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 1 euro. Chaque action confère un droit de vote. Il se répartit comme suit :

| | En % du capital | | En % des droits de vote | |
|---|---------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|
| | Au 31 décembre 2015 | Au 31 décembre 2014 | Au 31 décembre 2015 | Au 31 décembre 2014 |
| État français | 17% | 16% | 18% | 16% |
| Salariés et anciens salariés ⁽¹⁾ | 7% | 7% | 7% | 7% |
| Actions détenues par le Groupe | 1% | 1% | - | - |
| Public | 75% | 76% | 75% | 77% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% |

(1) Personnel et anciens salariés identifiés dans des fonds ou par un code Sicovam.

En avril 2005, Air France a émis une Obligation à option de Conversion et/ou d'Échange en Actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) à échéance de quinze ans pour un montant initial de 450 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, seules 595 OCEANE ont été converties, dont 510 en 525 actions nouvelles au cours de l'exercice 2007-08. Entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 décembre 2015, il n'y a pas eu de conversion d'OCEANE. Le ratio de conversion est égal à 1,03 action Air France-KLM pour une obligation.

Par ailleurs la société Air France a conclu le 6 décembre 2011 un contrat de *swap* avec Natixis. Cette opération a pour effet de reporter en avril 2016 la probabilité de l'option de remboursement initialement prévue au 1^{er} avril 2012.

Voir *Note 10, page 192* pour les commentaires sur les autres OCEANE.

9.2 Tableau de variation des capitaux propres

| (en millions d'euros) | Capital | Primes d'émission | Réserves | Résultat de l'exercice | Capitaux propres |
|-----------------------------------|------------|-------------------|------------|------------------------|------------------|
| Au 31 décembre 2013 | 300 | 2 971 | 805 | (322) | 3 754 |
| Affectation du résultat précédent | - | - | (322) | 322 | - |
| Résultat de la période | - | - | - | (111) | (111) |
| Au 31 décembre 2014 | 300 | 2 971 | 483 | (111) | 3 643 |
| Affectation du résultat précédent | - | - | (111) | 111 | - |
| Résultat de la période | - | - | - | (125) | (125) |
| Au 31 décembre 2015 | 300 | 2 971 | 372 | (125) | 3 518 |

10. Dettes financières et autres fonds propres

| (en millions d'euros) | Au 31 décembre 2015 | 31 décembre 2014 |
|---|---------------------|------------------|
| Autres fonds propres | | |
| Titres subordonnés perpétuels | 600 | - |
| Total autres fonds propres | 600 | - |
| Dettes financières non courantes | | |
| OCEANE | 550 | 550 |
| Emprunts obligataire | 1 100 | 1 706 |
| Total non courant | 1 650 | 2 256 |
| Dettes financières courantes | | |
| OCEANE | - | 661 |
| Emprunts obligataires | 603 | - |
| Intérêts courus non échus | 68 | 84 |
| Total courant | 671 | 745 |
| Total dettes financières | 2 321 | 3 001 |

Le 26 juin 2009, Air France-KLM a émis 56 016 949 Obligations Convertibles et/ou Échangeables en Actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) pour un montant de 661 millions d'euros qui a été remboursé à l'échéance au 1^{er} avril 2015. Entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 mars 2015, 28 588 OCEANE ont été converties en actions existantes. Le ratio de conversion est égal à une action Air France-KLM pour une obligation.

Le 27 octobre 2009, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 700 millions d'une durée de sept ans. Le coupon est de 6,75%. Le 18 juin 2014, un montant nominal de 93,8 millions d'euros de ces obligations a été racheté puis annulé par Air France-KLM, dans le cadre d'une offre de rachat intermédié et de l'émission de nouvelles obligations (*voir ci-dessous*). Le 1^{er} octobre 2015 un montant nominal de 3,5 millions d'euros de ces obligations a été racheté puis annulé par Air France-KLM. À l'issue de ces opérations, le nominal de l'emprunt obligataire émis en 2009 est de 603 millions d'euros.

Le 14 décembre 2012, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire en euros pour un montant total de 500 millions, de maturité au 18 janvier 2018 et portant intérêt à 6,25%.

Le 28 mars 2013, Air France-KLM a émis 53 398 058 Obligations Convertibles et/ou Échangeables en Actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) à échéance 15 février 2023

pour un montant nominal de 550 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 10,30 euros avec un coupon annuel de 2,03%. Le ratio de conversion est égal à une action Air France-KLM pour une obligation. Au cours de l'exercice 1 621 OCEANE ont été converties. Le ratio de conversion est égal à une action Air France-KLM pour une obligation.

Le 18 juin 2014, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 600 millions d'euros d'une durée de sept ans. Le coupon est de 3,875%. En août 2015, 200 millions de cet emprunt ont fait l'objet d'une couverture à taux variable dans le cadre d'un *swap*.

Entre le 1^{er} avril et le 17 avril 2015, Air France-KLM a émis des obligations subordonnées perpétuelles (TSDI) pour 600 millions d'euros. Ces titres, d'une maturité perpétuelle, disposent d'une première option de remboursement en octobre 2020 au gré d'Air France-KLM. Ils portent un coupon annuel de 6,25% dont la première échéance a été payée le 1^{er} octobre 2015 pour 18 millions d'euros. Ils sont présentés en autres fonds propres.

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 2015, ces prêts s'élèvent à 123 millions d'euros vis-à-vis d'Air France, 393 millions d'euros vis-à-vis de KLM, 96 millions vis-à-vis d'Air France-KLM Finance et 81 millions d'euros vis-à-vis de Transavia Company (*voir Note 7.1, page 190*).

11. Échéances des créances et des dettes

| Au 31 décembre 2015 Créances (en millions d'euros) | Montant brut | Dont à un an au plus | Dont à plus d'un an | Dont entreprises liées |
|---|--------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Actif immobilisé | | | | |
| Créances rattachées à participations | 692 | 235 | 457 | 692 |
| Actif circulant | | | | |
| Créances clients et comptes rattachés | 28 | 28 | - | 28 |
| Créances diverses (y compris créance sur le Trésor) ⁽¹⁾⁽²⁾ | 45 | 45 | - | 29 |
| Total | 73 | 73 | - | 57 |

(1) Dont 7 millions d'euros en produit à recevoir avec les entreprises liées au 31 décembre 2015, et 6 millions au 31 décembre 2014.

(2) Les 63 millions d'euros de la créance de CICE 2015 du Groupe d'intégration fiscale ont fait l'objet d'une cession Dailly à une banque. À ce titre cette créance a été sortie de l'actif.

| Au 31 décembre 2015 Dettes (en millions d'euros) | Montant brut | Dont à un an au plus | Dont à plus d'un an | Dont entreprises liées |
|--|--------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Dettes financières ⁽¹⁾ | 2 321 | 671 | 1 650 | - |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés | 12 | 12 | - | 7 |
| Autres dettes diverses | 34 | 34 | - | 34 |
| Total | 2 367 | 717 | 1 650 | 41 |

(1) Voir Note 10, page 192.

Ce montant comprend 68 millions d'euros d'intérêts courus non échus (84 millions d'euros au 31 décembre 2014).

12. Liste des filiales et participations

(en millions d'euros)

| Sociétés ou Groupes de sociétés | Capital | Capitaux propres autres que capital après résultat | Quote-Part de capital détenue | Valeur comptable des titres détenus | | Prêts & avances consentis et non remboursés | Montant des cautions & avals donnés | Chiffre d'affaires HT de l'exercice | Bénéfice net ou perte de l'exercice | Dividendes enregistrés au cours de l'exercice |
|---|---------|--|-------------------------------|-------------------------------------|-------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| | | | | Brute | Nette | | | | | |
| Renseignements détaillés sur chaque titre dont la valeur brute excède 15 millions d'euros | | | | | | | | | | |
| 1. Filiales (détenues à plus de 50%) | | | | | | | | | | |
| Société | | | | | | | | | | |
| Air France (France) ⁽¹⁾ | 127 | (394) | 100% | 3 820 | 3 820 | 123 | 21 | 15 115 | (13) | - |
| KLM (Pays-Bas) ⁽¹⁾ | 94 | 303 | 99,4% | 821 | 821 | 393 | - | 9 905 | 54 | 1 |
| 2. Participations (détenues à moins de 50%) | | | | | | | | | | |
| Compagnia Aera Italiana SpA (Italie) | - | - | 1,04% | 356 | - | - | - | - | - | - |

(1) Comptes sociaux au 31 décembre 2015.

13. Valeur estimative du portefeuille

| (en millions d'euros) | Montant à l'ouverture de l'exercice | | Montant à la clôture de l'exercice | |
|---|-------------------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|
| | Valeur comptable brute | Valeur comptable nette | Valeur comptable brute | Valeur comptable nette |
| Fractions du portefeuille évaluées : | | | | |
| Air France | 3 820 | 3 820 | 3 820 | 3 820 |
| KLM | 817 | 817 | 821 | 821 |
| Compagnia Aerea Italiana SpA | 356 | - | 356 | - |

Les valeurs estimatives des participations ont été déterminées sur la base des capitaux propres consolidés ou selon les normes italiennes ou bien sur la base des perspectives de rentabilité à moyen terme.

Ces valeurs estimatives justifient les valeurs nettes comptables à la clôture.

14. Éléments concernant les entreprises liées

| (en millions d'euros) | Montant |
|---|---------|
| Créances clients & comptes rattachés | |
| Dont : | |
| — Air France | 14 |
| — KLM | 13 |
| Créances diverses | |
| Dont : | |
| — Air France | 21 |
| — CRMA | 1 |
| — KLM | 2 |
| — Air France Finance | 3 |
| — Transavia Company | 1 |
| — Autres | 1 |
| Dettes fournisseurs | |
| Dont : | |
| — Air France | 6 |
| — KLM | 1 |
| Dettes diverses | |
| Dont : | |
| — Servair | 12 |
| — ACNA | 5 |
| — CPA | 4 |
| — Régional | 4 |
| — Britair | 2 |
| — OAT | 2 |
| — Airlinair | 1 |
| — Bluelink SA | 1 |
| — Autres | 3 |

15. 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 lesdites actions.

À l'issue de la période initiale de trois ans, Air France-KLM avait la faculté d'échanger les certificats d'actions contre les actions préférentielles cumulatives A et de détenir ces dernières directement. Ayant décidé en 2007 de maintenir les fondations SAK I et SAK II, Air France-KLM n'a pas procédé à un tel échange.

L'État néerlandais bénéficie par ailleurs du droit de céder à Air France-KLM à tout moment, autant d'actions préférentielles cumulatives A qu'il le souhaite.

Après une cession à Air France-KLM de 5 103 885 titres en avril 2005, pour 11,6 millions d'euros, le prix d'acquisition des 3 708 615 actions préférentielles cumulatives A encore détenues par l'État néerlandais ressort à 8,4 millions d'euros (soit un prix unitaire de 2,27 € par action préférentielle cumulative A, qui doit être acquitté *pro rata*, lors de toute cession ou transfert dans les conditions ci-dessus).

— Autres

En janvier 2009, Air France-KLM s'est portée caution solidaire de la société Air France dans le cadre des engagements souscrits par cette dernière envers Aéroport de Paris au titre de baux civils. Cette garantie a été renouvelée en juillet 2014.

La garantie est désormais expressément limitée à un montant total de 21 millions d'euros.

16. Litiges

Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du fret aérien

Air France, KLM et Martinair, filiale entièrement détenue par KLM depuis le 1^{er} janvier 2009, ont été impliquées depuis février 2006 avec 25 autres compagnies aériennes dans des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs États concernant des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le secteur du fret aérien.

Au 31 décembre 2014, la plupart des procédures ouvertes dans ces États ont donné lieu à des accords transactionnels conclus entre les trois sociétés du groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui ont mis fin à ces procédures, à l'exception de celles initiées par l'autorité suisse de la concurrence et par la Commission Européenne qui sont toujours en cours.

En Europe, la décision de la Commission Européenne de 2010 à l'encontre d'une douzaine de compagnies aériennes, incluant les compagnies du Groupe AF, KLM et Martinair, a été annulée par le Tribunal de l'Union Européenne le 16 décembre 2015. Les raisons de l'annulation de la décision ne privant pas la Commission Européenne de la capacité de poursuivre la procédure initiée à l'encontre de Air France-KLM, Air France, KLM et Martinair, la provision a été maintenue dans les comptes du Groupe au 31 décembre 2015.

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.

Autres provisions

Les autres provisions comprennent principalement des provisions pour contrat à l'heure de vol dans le cadre de l'activité maintenance du groupe, des provisions pour contrats déficitaires, des provisions pour la quote-part des émissions de CO₂ non couvertes par l'allocation de quotas gratuits et des provisions pour démantèlement de bâtiments.

17. Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour lesquelles des provisions n'ont pas été constituées dans ses états financiers en conformité avec les règles comptables applicables.

Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du fret aérien

À la suite de l'ouverture en février 2006 des enquêtes de plusieurs autorités de la concurrence et de la décision de la Commission Européenne de 2010, plusieurs actions civiles individuelles ou collectives ont été engagées par des transitaires et des expéditeurs de fret aérien dans plusieurs pays à l'encontre d'Air France, de KLM et de Martinair ainsi que des autres opérateurs de fret devant différentes juridictions.

Dans le cadre de ces actions, les transitaires et expéditeurs de fret aérien sollicitent l'attribution de dommages et intérêts pour compenser un prétendu surcoût causé par les pratiques anti-concurrentielles alléguées.

Selon les actions concernées, Air France, KLM et/ou Martinair sont soit assignées directement (en particulier aux Pays-Bas, Norvège, Corée et États-Unis), soit mises en cause dans le cadre d'appel en garantie par les autres opérateurs de fret assignés (par exemple au Royaume-Uni). Lorsque Air France, KLM et/ou Martinair font l'objet d'assignation, elles mettent également en cause les autres transporteurs dans le cadre d'appels en garantie.

Ces litiges n'ont pas donné lieu à la constitution de provision, le Groupe n'étant pas en mesure à ce stade des procédures judiciaires d'apprécier de manière fiable le risque financier. En effet,

même si des montants significatifs ont pu être mentionnés dans les médias, les dommages et intérêts demandés à l'encontre des défendeurs pris globalement (et non individuellement) n'ont pas été quantifiés ou n'ont pas été chiffrés avec précision ; de même la décision de la Commission Européenne à laquelle les demandeurs se réfèrent n'est pas encore définitive.

Les compagnies du Groupe et les autres transporteurs impliqués dans ces actions s'opposent vigoureusement à ces actions civiles.

Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du passage

Canada

Une *class action* a été réinitée 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 en 2009, diverses instances judiciaires ont été engagées aux États-Unis et au Brésil et plus récemment en

France par les ayants droit des victimes. L'ensemble de ces procédures tend à obtenir le versement de dommages et intérêts en réparation des préjudices subis par les ayants droit des passagers décédés dans l'accident. Ces dommages et intérêts 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.

Hormis les points indiqués au *paragraphe 16*, 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.

18. Évènement postérieur à la clôture

La Commission Européenne n'a pas fait appel de la décision rendue le 16 décembre 2015 au titre du litige encouru par le Groupe en matière de législation anti-trust dans le secteur du fret aérien (délai d'appel courant jusqu'au 29 février 2016). La Commission Européenne conserve néanmoins la possibilité de soumettre une nouvelle décision au titre de ce litige.

5.9 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

| Exercices clos le 31 | Décembre 2015 | Décembre 2014 | Décembre 2013 | Décembre 2012 | Décembre 2011 |
|---|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 12 mois | 12 mois | 12 mois | 12 mois | 9 mois |
| 1. Capital en fin d'exercice | | | | | |
| Capital social (<i>en euros</i>) | 300 219 278 | 300 219 278 | 300 219 278 | 300 219 278 | 300 219 278 |
| Nombre d'actions ordinaires existantes | 300 219 278 | 300 219 278 | 300 219 278 | 300 219 278 | 300 219 278 |
| Nombre d'actions à dividende prioritaire | - | - | - | - | - |
| Nombre maximal d'actions futures à créer : | | | | | |
| – par conversion d'obligations | 74 449 544 | 130 459 042 | 130 459 042 | 77 070 585 | 78 617 176 |
| – par exercice de droits de souscription | - | - | - | - | - |
| 2. Opérations et résultats de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>) | | | | | |
| Chiffre d'affaires hors taxes | - | - | - | - | - |
| Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions | (134 768) | (103 207) | (104 303) | (67 637) | (41 836) |
| Impôts sur les bénéfices | (10 484) | (12 273) | (3 779) | (4 947) | (3 938) |
| Participation des salariés due au titre de l'exercice | - | - | - | - | - |
| Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions | (125 192) | (111 263) | (322 275) | (116 429) | (111 893) |
| Résultat distribué | - | - | - | - | - |
| 3. Résultats par action (<i>en euros</i>) | | | | | |
| Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations nettes aux amortissements et provision | (0,41) | (0,30) | (0,33) | (0,23) | (0,13) |
| Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions | (0,42) | (0,37) | (1,07) | (0,39) | (0,37) |
| Dividende attribué à chaque action | - | - | - | - | - |
| 4. Personnel | | | | | |
| Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice | - | - | - | - | - |
| Montant de la masse salariale de l'exercice | - | - | - | - | - |
| Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) | - | - | - | - | - |

5.10 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

(EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015)

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Air France-KLM SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- la note 1 de l'annexe aux comptes annuels expose les règles et méthodes comptables relatives à la comptabilisation et à l'évaluation des immobilisations financières. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre Société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies en *Notes 7, page 190, 12, page 195 et 13, page 196* de l'annexe aux comptes annuels et nous nous sommes assurés de leur correcte application ;
- les *Notes 16, page 200 et 17, page 201* de l'annexe aux comptes annuels décrivent les litiges en matière de législation *anti-trust* auxquels la Société est exposée. Nos travaux ont consisté à vérifier que ces notes fournissent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 16 mars 2016

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

(EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015)

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'attache 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 soumises 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

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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 mars 2016

Les Commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Jean-Paul Vellutini
Associé

Éric Jacquet
Associé

Deloitte et Associés

Pascal Pincemin
Associé

Guillaume Troussicot
Associé



Cette page est laissée en blanc volontairement.

6

AUTRES INFORMATIONS

| | | |
|------------|---|------------|
| 6.1 | Historique | 272 |
| 6.2 | Renseignements à caractère général | 274 |
| 6.3 | Renseignements relatifs au capital | 275 |
| 6.3.1 | Capital social | 275 |
| 6.3.2 | Titres donnant accès au capital | 277 |
| 6.3.3 | Autorisation de rachat d'actions par Air France - KLM | 277 |
| 6.3.4 | L'actionnariat d'Air France - KLM | 278 |
| 6.3.5 | Un dialogue régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs | 279 |
| 6.3.6 | Seuils légaux et statutaires de détention | 279 |
| 6.3.7 | Identification des actionnaires et dispositions statutaires concernant l'actionnariat | 280 |
| 6.4 | Renseignements sur le marché du titre | 281 |
| 6.4.1 | L'action Air France - KLM en bourse | 281 |
| 6.4.2 | Évolution boursière | 281 |
| 6.4.3 | Transactions sur les titres Air France - KLM sur les 18 derniers mois | 282 |
| 6.5 | Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM | 285 |
| 6.5.1 | Accords relatifs aux modalités de détention des actions de KLM | 285 |
| 6.5.2 | Accords avec l'État néerlandais | 286 |
| 6.5.3 | Assurances données à KLM | 287 |
| 6.6 | Environnement législatif et réglementaire du transport aérien | 287 |
| 6.6.1 | Libertés aériennes | 287 |
| 6.6.2 | Législation européenne | 287 |
| 6.6.3 | Conventions internationales | 288 |
| 6.6.4 | Autres aspects juridiques concernant l'activité d'Air France - KLM | 289 |
| 6.7 | Information et contrôle | 290 |
| 6.7.1 | Personne responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel | 290 |
| 6.7.2 | Attestation du responsable | 290 |
| 6.7.3 | Contrôleurs légaux des comptes | 291 |
| 6.7.4 | Directeur des Relations Investisseurs | 291 |
| 6.7.5 | Documents accessibles au public | 291 |
| | Glossaires | 292 |
| | Glossaire du transport aérien | 292 |
| | Glossaire financier | 294 |
| | Table de concordance du Document de Référence | 296 |
| | Informations incluses par référence | 298 |
| | Table de concordance du Rapport Financier Annuel | 299 |

6.1 HISTORIQUE

Deux compagnies nées le même jour

7 octobre 1919

Création de KLM, Koninklijke Luchtvaartmaatschappij, compagnie royale aérienne néerlandaise pour les Pays-Bas et les colonies.

7 octobre 1933

Naissance d'Air France par le regroupement de cinq compagnies aériennes françaises (Air Union, Air Orient, Société Générale de Transport Aérien (SGTA), la CIDNA et l'Aéropostale). Air France et KLM assurent conjointement la ligne Amsterdam-Rotterdam-Paris dans le cadre d'un accord commercial.

1934

Premier vol transatlantique de KLM reliant Amsterdam à Curaçao en Fokker F XVIII Snip.

Essor du transport aérien et des deux compagnies

1945-46

Nationalisation d'Air France.
Reprise des vols de KLM, interrompus pendant la guerre.
Ouverture des lignes régulières vers New York en DC-4 depuis Paris avec Air France, depuis Amsterdam avec KLM. Le voyage dure alors près de 24 heures.
Air France et KLM s'équipent de Constellation et s'assistent mutuellement.

1958

Air France et KLM inaugurent la route polaire, reliant Paris ou Amsterdam à Tokyo, en passant par le pôle Nord.

1959-60

L'ère des jets est lancée : Air France met en service les premières Caravelle ainsi que les premiers Boeing 707, permettant de réduire la durée du trajet Paris-New York à huit heures. KLM exploite ses premiers Douglas DC-8.

1961

Air France installe son exploitation et ses ateliers à Orly Sud.

1967

Premier décollage de KLM depuis le nouvel aéroport de Schiphol.

1970-71

Début de l'exploitation du B747 sur les lignes long-courriers par Air France en 1970 et KLM en 1971.

1974-82

Air France s'installe en 1974 dans la nouvelle aérogare de Paris-CDG 1, puis dans l'aérogare CDG 2 en 1982.

1976

Mise en service du supersonique Concorde, d'abord sur Paris-Rio, Paris-Caracas et Paris-Washington puis, en 1977, sur Paris-New York, reliant les deux villes en 3 heures 45 minutes.

Développement des deux majors

1989

Conclusion d'une alliance, la première de l'histoire du transport aérien, entre KLM et la compagnie américaine Northwest Airlines.

1990

Acquisition par Air France d'UTA (Union des Transports Aériens), créée en 1963.

1991

KLM fonde une compagnie régionale, KLM Cityhopper en fusionnant NLM Cityhopper et NetherLines et renforce sa participation dans Transavia de 40 à 80%.

1992

Fusion d'Air France et d'UTA. En cumulant la participation d'UTA avec la sienne, Air France détient ainsi 72% d'Air Inter.
Mise en place par KLM de la première plate-forme européenne de correspondances entre ses vols moyens et long-courriers à l'aéroport de Schiphol.
Premier accord de « ciel ouvert » entre les Pays-Bas et les États-Unis.

1993

Tous les vols KLM et Northwest Airlines entre l'Europe et les États-Unis sont exploités en *joint-venture*.

1996

Air Inter devient Air France Europe.
Mise en place par Air France de la plate-forme de correspondances entre ses vols moyen-courriers et long-courriers à Paris-CDG.

1997

Fusion-absorption d'Air France et d'Air France Europe.

1999

Ouverture du capital d'Air France et première cotation du titre sur le Règlement mensuel de la Bourse de Paris le 22 février 1999.

2000

Air France, Aeromexico, Delta Air Lines et Korean Air fondent les alliances SkyTeam et SkyTeam Cargo.

Création du pôle régional d'Air France avec l'acquisition de Régional Airlines, Flandre Air, Proteus, Brit Air et CityJet.

2001

Accord de « Ciel ouvert » entre la France et les États-Unis. Alitalia et CSA Czech Airlines rejoignent SkyTeam.

2002

SkyTeam est la seule alliance au monde à bénéficier de l'*anti-trust* immunity sur ses lignes transatlantiques et transpacifiques.

Création d'Air France - KLM, premier groupe européen de transport aérien**2003**

30 septembre : Air France et KLM annoncent leur intention de rapprochement par le biais d'une offre publique d'échange (OPE).

2004

Mai : début de la cotation des titres Air France - KLM sur les marchés d'Euronext Paris et Amsterdam, ainsi que du New York Stock Exchange. Privatisation d'Air France, du fait du transfert de la majorité de son capital au secteur privé par dilution de la part de l'État.

Septembre : finalisation de l'organisation du Groupe avec la mise en place de la holding Air France - KLM détenant deux filiales aériennes, Air France et KLM. KLM et ses partenaires américains Northwest Airlines et Continental rejoignent l'alliance SkyTeam.

Décembre : l'État français ramène sa participation de 44% à 23% du capital par cession de titres sur le marché.

2005-06

L'État français ramène sa participation dans Air France - KLM de 23% à 18,6% par cession de titres dans le cadre de l'opération réservée aux salariés (ORS) d'Air France.

2006-07

Signature de l'accord de « Ciel ouvert » entre l'Europe et les États-Unis pour une entrée en vigueur en mars 2008.

2007-08

Retrait d'Air France - KLM du New York Stock Exchange et transfert du programme d'ADR sur le marché OTCQX.

2008-09

Attribution par le Département américain des transports de l'immunité *anti-trust* à Air France, KLM, Delta et Northwest accompagnée de l'obligation de mettre en œuvre une *joint-venture* transatlantique unique entre ces compagnies au plus tard à la fin de l'année 2009.

Prise de participation de 25% dans le capital d'Alitalia par Air France - KLM.

2009-10

En avril, Air France - KLM et Delta donnent le coup d'envoi de la *joint-venture* sur l'Atlantique nord rejointe par Alitalia en juillet 2010.

Le Groupe affronte, le 1^{er} juin, la tragédie de la disparition du vol d'Air France AF447 Rio de Janeiro - Paris dans l'Atlantique avec à son bord 216 passagers et douze membres d'équipage.

2010-11

En avril 2010, l'éruption d'un volcan islandais entraîne la fermeture du ciel européen clouant au sol une grande partie des compagnies aériennes européennes pour une durée 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.

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 telles que modifiées par la loi du 9 avril 2003 relative aux entreprises de transport aérien et notamment à Air France. La loi du 9 avril 2003 a introduit dans le Code de l'aviation civile un dispositif de protection de la nationalité des transporteurs aériens dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

Constitution et durée

Date de constitution : 23 avril 1947.

Date d'expiration : 3 juillet 2045 sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social (article 2 des statuts)

Air France-KLM a pour principal objet la prise de participation directe ou indirecte dans le capital d'entreprises de transport aérien et d'une façon générale dans toutes sociétés françaises ou étrangères dont l'objet se rattache à l'activité de transport aérien.

Immatriculation

Registre du Commerce et des Sociétés de Paris : 552 043 002
Code APE : 6420Z

Consultation des documents juridiques

Les documents juridiques et sociaux relatifs à Air France-KLM peuvent être consultés au 45 rue de Paris, Tremblay en France, 95737 Paris-CDG Cedex.

Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

Répartition statutaire des bénéfices

Après approbation des comptes et constatation de l'existence d'un bénéfice distribuable, l'Assemblée générale décide soit de la distribution totale ou partielle de ce bénéfice distribuable (le solde étant, dans le cas de bénéfice distribuable partiel, affecté à un ou plusieurs postes de réserves), soit de l'affectation du bénéfice distribuable en totalité à un ou plusieurs postes de réserves.

Relations entre Air France-KLM et ses filiales

Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM ont conclu des conventions dont l'objet est de définir les conditions dans lesquelles Air France et KLM effectueront, à la demande d'Air France-KLM, des prestations de support technique et administratif à son profit. Ces prestations, de nature comptable, administrative, juridique, financière et informatique, sont facturées au prix de revient. Ces conventions ont fait l'objet d'une approbation par les Assemblées générales précédentes (*voir également Section 1 - Gouvernement d'entreprise, page 8-34 et Section 5.11 - Rapport spécial des Commissaires aux comptes, page 269*).

6.3 RENSEIGNEMENTS RELATIFS AU CAPITAL

6.3.1 Capital social

Le capital d'Air France-KLM au 31 décembre 2015 est composé de 300 219 278 actions d'une valeur nominale d'un euro entièrement libérées sous forme nominative ou au porteur au choix du titulaire. Jusqu'au 2 avril 2016, chaque action donne droit à un droit de vote simple. À compter du 3 avril 2016, et en l'absence

de clause contraire dans les statuts d'Air France-KLM⁽¹⁾, toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire bénéficieront d'un droit de vote double. Il n'existe pas d'autres droits particuliers attachés aux actions.

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

Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

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

| Exercice clos le | Montant du capital (en euros) | Nombre d'actions |
|------------------|----------------------------------|---------------------|
| 31 décembre 2013 | 300 219 278 | 300 219 278 |
| 31 décembre 2014 | 300 219 278 | 300 219 278 |
| 31 décembre 2015 | 300 219 278 | 300 219 278 |

(1) La résolution présentée à l'Assemblée générale du 21 mai 2015 visant à introduire dans les statuts une close visant à maintenir des droits de votes simples a été rejetée à 56,63% des voix.

Autorisations d'augmentation de capital

L'Assemblée générale mixte en date du 21 mai 2015 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée, à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM. Au 31 décembre 2015, la société n'avait pas utilisé ces autorisations.

| Résolution | Délégation | Montant maximum en nominal des émissions | Solde disponible au 31 décembre 2015 |
|------------|--|--|--|
| n° 10 | Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) avec maintien du droit préférentiel de souscription | 150 millions d'euros de nominal (soit 50% du capital actuel) | 150 millions d'euros de nominal (soit 50% du capital actuel) |
| n° 11 | Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription obligatoire | 45 millions d'euros de nominal (soit 15% du capital actuel) | 45 millions d'euros de nominal (soit 15% du capital actuel) |
| n° 12 | Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription facultatif (autorisation limitée aux émissions par la société et une de ses filiales de valeurs mobilières donnant accès aux titres de capital à émettre et aux émissions d'actions dans le cadre d'offres publiques d'échange) | 30 millions d'euros de nominal (soit 10% du capital actuel) | 30 millions d'euros de nominal (soit 10% du capital actuel) |
| n° 13 | Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) par placement privé auprès d'investisseurs qualifiés/cercle restreint d'investisseurs | 30 millions d'euros (soit 10% du capital actuel) | 30 millions d'euros (soit 10% du capital actuel) |
| n° 14 | Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) avec ou sans droit préférentiel de souscription (« <i>greenshoe</i> ») | 15% de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 10, 11, 12 et 13) | 15% de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 10, 11, 12 et 13) |
| n° 15 | Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) pour rémunérer les apports en nature consentis à la société | 30 millions d'euros de nominal (soit 10% du capital actuel) | 30 millions d'euros de nominal (soit 10% du capital actuel) |
| n° 16 | Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise | 150 millions d'euros de nominal (soit 50% du capital actuel) | 150 millions d'euros de nominal (soit 50% du capital actuel) |
| n° 23 | Augmentation de capital (en période d'offre publique) par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise | 75 millions d'euros de nominal (soit 25% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 16^e résolution, utilisable hors période d'offre publique] | 75 millions d'euros de nominal (soit 25% du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 16^e résolution, utilisable hors période d'offre publique] |
| n° 24 | Augmentations de capital réservées aux adhérents d'un plan épargne d'entreprise ou de groupe | 150 millions d'euros (soit 50% du capital actuel) et dans la limite de 2% du capital au moment de chaque émission | 150 millions d'euros (soit 50% du capital actuel) et dans la limite de 2% du capital au moment de chaque émission |

Un sous-plafond commun de 30 millions d'euros s'applique aux résolutions 12, 13, 14 et 15. Un sous-plafond commun de 45 millions d'euros s'applique aux résolutions 11, 12, 13, 14 et 15. Un plafond commun de 150 millions d'euros s'applique aux résolutions 10, 11, 12, 13, 14, 16 et 24.

6.3.2 Titres donnant accès au capital

L'OCEANE émise en 2009 a été entièrement remboursée à son échéance le 1^{er} avril 2015.

Obligations Convertibles et/ou Échangeables en Actions Air France - KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) 2,75% 2020

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

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

Le 6 décembre 2011, Air France a conclu avec Natixis un contrat de *swap* d'une durée de quatre ans. Afin de constituer la couverture de ce contrat, Natixis a acquis entre le 7 décembre et le 13 décembre 2011 inclus 18 692 474 OCEANE, soit environ 85,16% du montant initialement émis. Grâce à cette opération, Air France a reporté à avril 2016 au plus tôt le remboursement de 383,2 millions d'euros. Sur les 3 258 150 OCEANE n'ayant pas été apportées à Natixis dans le cadre de l'opération, 1 501 475 OCEANE ont fait l'objet d'un remboursement pour un montant total de 31,6 millions d'euros.

Le nombre d'obligations convertibles restant en circulation au 31 décembre 2015 s'élève à 20 449 146 obligations.

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

En mars 2013, la Société Air France-KLM a émis 53 398 058 Obligations Convertibles et/ou Échangeables en Actions Air France-KLM Nouvelles ou Existantes (OCEANE) pour un montant total de 550 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 10,30 euros et un ratio d'attribution d'une action pour une obligation. La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 15 février 2023. Le coupon annuel est de 2,03%, payable à terme échu le 15 février de chaque année. Tout porteur d'obligation pourra, à son gré, demander le remboursement anticipé de ses obligations le 15 février 2019, au pair majoré des intérêts courus. Au 31 décembre 2015, 11 134 obligations ont été converties en actions existantes, portant ainsi le nombre d'obligations restant en circulation à 53 386 924 obligations.

6.3.3 Autorisation de rachat d'actions par Air France-KLM

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

Au cours de l'exercice 2015, le Groupe n'a ni acheté ni vendu de titres Air France-KLM dans le cadre de ces autorisations.

Au 31 décembre 2015, Air France-KLM détient 4 149 595 de ses propres actions soit 1,4% du capital dont 1 116 420 actions détenues par KLM au titre de ses différents plans de stock-options. La valeur du portefeuille est de 29,1 millions d'euros au 31 décembre 2015.

6.3.4 L'actionnariat d'Air France-KLM

Évolution de l'actionnariat

| Exercice clos le | En % du capital | | | En % des droits de votes | | |
|------------------------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------------------|--------------|--------------|
| | 31 déc. 2015 | 31 déc. 2014 | 31 déc. 2013 | 31 déc. 2015 | 31 déc. 2014 | 31 déc. 2013 |
| Nombre d'actions et droits de vote | 300 219 278 | 300 219 278 | 300 219 278 | 296 069 683 | 296 039 574 | 296 039 574 |
| État | 17,6 | 15,9 | 15,9 | 17,8 | 16,1 | 16,1 |
| Salariés (FCPE) | 6,5 | 6,8 | 7,2 | 6,6 | 7,0 | 7,3 |
| Autocontrôle | 1,4 | 1,4 | 1,4 | - | - | - |
| Autres | 74,5 | 75,9 | 75,5 | 75,6 | 76,9 | 76,6 |

Le nombre d'actions n'a pas évolué depuis le 31 décembre 2012.

À compter du 3 avril 2016, en application de la loi, les actionnaires détenant leurs actions au nominatif depuis plus de deux ans bénéficieront d'un droit de vote double.

Répartition de l'actionnariat

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

L'analyse du TPI (titres au porteur identifiable) a été effectuée le 31 décembre 2015 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 200 000 actions et actionnaires détenant un minimum de 5 000 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 99,7% du capital a été identifié. Sur la base du TPI au 31 décembre 2015, Air France-KLM est détenue à plus de 50% par des ressortissants des États membres de l'Union Européenne ou des États partis à l'accord sur l'Espace Économique Européen, parmi lesquels 57,3% sont des actionnaires français.

| Exercice clos le | En nombre d'actions | | | En % du capital | | |
|---|---------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|
| | 31 déc. 2015 | 31 déc. 2014 | 31 déc. 2013 | 31 déc. 2015 | 31 déc. 2014 | 31 déc. 2013 |
| État | 52 763 693 | 47 663 693 | 47 663 693 | 17,6 | 15,9 | 15,9 |
| Salariés (FCPE) | 19 541 980 | 20 454 150 | 21 621 222 | 6,5 | 6,8 | 7,2 |
| Actionnaires individuels français | 35 550 502 | 44 235 517 | 55 778 590 | 11,8 | 14,7 | 18,6 |
| Institutionnels résidents | 64 187 628 | 57 978 825 | 47 589 014 | 21,4 | 19,3 | 15,8 |
| Actionnaires individuels et institutionnels non-résidents | 128 175 475 | 129 884 887 | 127 566 759 | 42,7 | 43,3 | 42,5 |

Au 31 décembre 2015, Air France-KLM est détenue à hauteur de 57,3% par des intérêts français (57,7% au 31 décembre 2014) et 78,3% par des institutions européennes (73,3% au 31 décembre 2014). Les principaux pays européens sont la Grande-Bretagne (10,5%), la Suisse (2,5%), les Pays-Bas (1,8%) et l'Allemagne (1,6%). Les institutions nord-américaines détiennent 18,7% du capital (19,8% au 31 décembre 2014) dont 16 millions d'actions sous forme d'ADR (21,7 millions au 31 décembre 2014).

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) |
|---------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| 2013 | (6,17) | - |
| 2014 ⁽¹⁾ | (0,76) | - |
| 2015 | 0,34 | - |

(1) Donnée retraitée et se référer aux états financiers Note 2, page 173.

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

6.3.5 Un dialogue régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs

Le groupe Air France-KLM informe le marché mensuellement sur son activité à travers les chiffres du trafic et trimestriellement de l'évolution de ses résultats et de ses orientations stratégiques. Si le Groupe adapte sa communication au profil de ses actionnaires et investisseurs, l'ensemble des informations est disponible sur le site internet www.airfranceklm.com en français et en anglais.

Relations avec les investisseurs

Le service Relations Investisseurs est à l'écoute des analystes financiers et des investisseurs institutionnels. Au-delà des conférences téléphoniques ou des réunions d'information organisées au moment des résultats, les dirigeants du Groupe partent régulièrement à la rencontre des investisseurs institutionnels et analystes financiers lors de *roadshows* et de conférences sur le transport en Europe et aux États-Unis. Par ailleurs, des Journées Investisseurs sont régulièrement 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 fondée sur la pédagogie. Des avis financiers sur les résultats financiers sont régulièrement publiés dans la presse. Tous les trois mois, la lettre ACTION'air fait le point sur l'activité du Groupe et ses enjeux. Elle est envoyée par courrier postal aux 6 000 membres du Club d'actionnaires et elle est à disposition sur le site internet en français et en anglais. Cette lettre est également disponible en français et en anglais sur le site internet.

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 à Strasbourg et Lille. Des visites de site sont également organisées pour les membres du club.

Le service Relations Actionnaires, à l'écoute des actionnaires, peut être joint par courrier électronique à l'adresse mail.actionnaires@airfranceklm.com.

Enfin, le Comité des Actionnaires Individuels (CAI) constitue, depuis 2000, un lieu de travail, de réflexion et de propositions sur la communication d'Air France-KLM en direction des actionnaires individuels. Composé de douze membres, il se réunit quatre à cinq fois par an dont une fois à l'occasion de la préparation de l'Assemblée générale. Il participe également aux événements majeurs de l'entreprise tel que la réunion destinée à 400 actionnaires individuels lors du dernier salon du Bourget au mois de juin 2015.

En décembre 2015, le magazine Le Revenu a décerné au Groupe, dans le cadre de son travail sur les relations avec les actionnaires individuels, le Trophée d'Argent de la meilleure Communication digitale du SBF 120 « hors CAC 40 » et, à la même période, le Groupe recevait du journal Les Echos-Investir, le prix spécial du « Document de Référence et de l'Assemblée générale », catégorie « small & mid caps ».

6.3.6 Seuils légaux et statutaires de détention

Conformément à la possibilité prévue par l'article L. 233-7 du Code de commerce, l'article 13 des statuts d'Air France-KLM prévoit que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement 0,5% au moins du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM ou un multiple de ce pourcentage est tenue d'en informer Air France-KLM par lettre recommandée avec avis de réception dans un délai de 15 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 15 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 5 jours de bourse, des objectifs poursuivis pour les six mois à venir. Cette information se fait dans les conditions et sous les sanctions prévues par l'article L. 233-14 du Code de commerce.

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

| Actionnaires | Date de déclaration | Nombre d'actions | En % du capital | Franchissement à la hausse ou à la baisse |
|-----------------------------|---------------------|------------------|-----------------|---|
| Donald Smith | 3 juillet 2013 | 17 420 607 | 5,80 | H |
| Rothschild & Cie Gestion | 23 juin 2015 | 14 916 731 | 4,97 | B |
| The Capital Group Companies | 9 octobre 2015 | 14 303 655 | 4,76 | B |
| Marathon Asset Management | 13 avril 2015 | 12 162 927 | 4,05 | H |
| DNCA Finance | 18 mai 2015 | 10 206 420 | 3,50 | B |
| Majedie Asset Management | 9 décembre 2015 | 8 806 915 | 2,93 | B |
| Citadel | 19 novembre 2015 | 8 456 281 | 2,82 | B |
| Edmond de Rothschild AM | 9 juillet 2014 | 4 757 764 | 1,58 | H |
| Dimensional Fund Advisors | 10 mars 2015 | 4 459 230 | 1,49 | B |
| Crédit Suisse | 16 décembre 2015 | 3 243 463 | 1,08 | H |
| Amundi Asset Management | 17 juillet 2015 | 2 675 284 | 0,89 | B |
| Millenium Capital Partners | 11 décembre 2015 | 1 813 103 | 0,60 | H |

6.3.7 Identification des actionnaires et dispositions statutaires concernant l'actionariat

Identification des titulaires de titres au porteur

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

français, en vertu des accords internationaux bilatéraux conclus par la France avec des États tiers à l'Union Européenne.

Suivi de l'actionariat

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

Air France-KLM procède à la publication d'un avis informant les actionnaires et le public que des actionnaires autres que des ressortissants français au sens de l'article 14 des statuts détiennent, directement ou indirectement, 45% du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM. S'il apparaît que des actionnaires autres que des ressortissants français au sens de l'article 14 des statuts détiennent durablement, directement ou indirectement plus de 45% du capital ou des droits de vote de la société, le Conseil doit décider d'imposer la forme exclusivement nominative aux actions

de la société. À la suite de la modification des statuts intervenue en 2014, les ressortissants des États membres de l'Union Européenne et des États parties à l'accord sur l'Espace économique européen sont considérés comme Français.

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

Mise en demeure de céder et cession obligatoire des actions

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

6.4 RENSEIGNEMENTS SUR LE MARCHÉ DU TITRE

6.4.1 L'action Air France-KLM en bourse

L'action Air France-KLM est cotée à la bourse de Paris et d'Amsterdam (Euronext Paris et Amsterdam) sous le code ISIN FRO000031122. Elle figure dans le CAC MID 60.

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

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

L'OCEANE 2,75% 2020 est cotée sous le code ISIN FRO010185975, et l'OCEANE 2,03% 2023 est cotée sous le code ISIN FRO011453463 sur Euronext Paris.

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

6.4.2 Évolution boursière

L'action Air France-KLM a baissé de 20,9% sur le premier semestre 2015 et a augmenté de 11,4% au second semestre 2015. Sur l'ensemble de l'année 2015, le cours de l'action a baissé de 13,4% alors que le CAC 40 a progressé de 8,53%.

| | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Cours le plus haut (en euros) | 8,5 | 11,945 | 8,950 |
| Cours le plus bas (en euros) | 5,51 | 5,932 | 5,464 |
| Nombre de titres en circulation | 300 219 278 | 300 219 278 | 300 219 278 |
| Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros) | 2,1 | 2,4 | 2,3 |

6.4.3 Transactions sur les titres Air France - KLM sur les 18 derniers mois

Action Air France - KLM

Cours extrêmes (en euros)

| Euronext Paris Actions | Jours de bourse | Cours moyen (en euros) | Plus haut | Plus bas | Volumes | Montant (en millions d'euros) |
|------------------------|-----------------|------------------------|-----------|----------|-------------|-------------------------------|
| 2014 | | | | | | |
| Septembre | 22 | 8,104 | 8,79 | 7,360 | 85 098 233 | 681,7 |
| Octobre | 23 | 6,598 | 7,367 | 5,680 | 146 591 685 | 955,9 |
| Novembre | 20 | 7,333 | 8,73 | 6,760 | 74 489 452 | 554,7 |
| Décembre | 21 | 8,078 | 8,89 | 7,300 | 74 377 829 | 600,6 |
| 2015 | | | | | | |
| Janvier | 21 | 7,775 | 8,5 | 7,310 | 76 249 755 | 592,7 |
| Février | 20 | 7,323 | 7,795 | 6,990 | 74 965 668 | 547,8 |
| Mars | 22 | 7,418 | 8,263 | 7,015 | 71 139 858 | 530,4 |
| Avril | 20 | 8,167 | 8,491 | 7,654 | 60 122 759 | 489,7 |
| Mai | 20 | 7,905 | 8,41 | 7,458 | 51 498 295 | 408,7 |
| Juin | 22 | 6,749 | 7,64 | 6,15 | 67 501 407 | 451,4 |
| Juillet | 23 | 6,379 | 6,938 | 5,779 | 59 082 941 | 375,5 |
| Août | 21 | 6,230 | 6,55 | 5,518 | 42 290 330 | 261,0 |
| Septembre | 22 | 6,411 | 6,949 | 5,901 | 59 159 372 | 381,4 |
| Octobre | 22 | 6,342 | 7,06 | 5,811 | 66 895 737 | 423,4 |
| Novembre | 21 | 6,647 | 7,27 | 6,05 | 63 848 122 | 423,2 |
| Décembre | 22 | 6,605 | 7,048 | 6,155 | 49 512 109 | 324,4 |
| 2016 | | | | | | |
| Janvier | 20 | 7,577 | 8,03 | 7,02 | 82 611 464 | 625,6 |
| Février | 21 | 7,323 | 7,795 | 6,990 | 75 189 368 | 548,0 |

Source : NYSE Euronext.

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

| | Cours extrêmes (en euros) | | | | Volumes |
|-------------|---------------------------|------------------------|-----------|----------|---------|
| | Jours de bourse | Cours moyen (en euros) | Plus haut | Plus bas | |
| 2014 | | | | | |
| Septembre | 22 | - | - | - | - |
| Octobre | 23 | - | - | - | - |
| Novembre | 20 | - | - | - | - |
| Décembre | 21 | 20,500 | 20,500 | 20,500 | 100 |
| 2015 | | | | | |
| Janvier | 21 | - | - | - | - |
| Février | 20 | - | - | - | - |
| Mars | 22 | - | - | - | - |
| Avril | 20 | 20,12 | 20,12 | 20,12 | 68 |
| Mai | 20 | - | - | - | - |
| Juin | 22 | 19,03 | 19,03 | 19,03 | 23 |
| Juillet | 23 | - | - | - | - |
| Août | 21 | 19,03 | 19,03 | 19,03 | 42 |
| Septembre | 22 | 18,82 | 18,98 | 18,69 | 1 163 |
| Octobre | 22 | 17,07 | 17,16 | 17,05 | 1 572 |
| Novembre | 21 | - | - | - | - |
| Décembre | 22 | 19,26 | 20,00 | 18,52 | 350 |
| 2016 | | | | | |
| Janvier | 20 | - | - | - | - |
| Février | 21 | - | - | - | - |

Source : Market Map.

Obligations convertibles et/ou échangeables en actions
Air France - KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) 2,03% 2023

| | Cours extrêmes (en euros) | | | | |
|-------------|---------------------------|------------------------|-----------|----------|---------|
| | Jours de bourse | Cours moyen (en euros) | Plus haut | Plus bas | Volumes |
| 2014 | | | | | |
| Septembre | 22 | 11,321 | 11,710 | 11,050 | 5 866 |
| Octobre | 23 | 10,410 | 11,150 | 9,970 | 4 206 |
| Novembre | 20 | 10,766 | 11,500 | 10,050 | 5 651 |
| Décembre | 21 | 11,060 | 12,000 | 10,810 | 799 |
| 2015 | | | | | |
| Janvier | 21 | 12,057 | 13,450 | 11,160 | 952 |
| Février | 20 | 11,241 | 12,300 | 10,700 | 767 |
| Mars | 22 | 10,92 | 11,2 | 10,6 | 1643 |
| Avril | 20 | 11,13 | 11,6 | 10,6 | 764 |
| Mai | 20 | 10,82 | 11,6 | 10,62 | 374 |
| Juin | 22 | 10,47 | 10,63 | 10,3 | 333 |
| Juillet | 23 | 10,53 | 11 | 10,1 | 1548 |
| Août | 21 | 10,23 | 10,5 | 10,07 | 1707 |
| Septembre | 22 | 10,28 | 10,5 | 10,06 | 308 |
| Octobre | 22 | 10,33 | 10,59 | 10,06 | 238 |
| Novembre | 21 | 10,45 | 10,85 | 10,1 | 4211 |
| Décembre | 22 | 10,24 | 10,8 | 10,12 | 5253 |
| 2016 | | | | | |
| Janvier | 20 | 10,8 | 11 | 10,14 | 2443 |
| Février | 21 | 10,91 | 11,16 | 10,51 | 48 |

Source : Market Map.

6.5 RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ACCORDS CONCLUS DANS LE CADRE DU RAPPROCHEMENT ENTRE AIR FRANCE ET KLM

Dans le cadre du rapprochement intervenu en 2004 entre Air France et KLM visant à créer la société holding Air France-KLM, des accords avec différentes parties prenantes ont été conclus et continuent de s'appliquer pour certaines de leurs stipulations.

6.5.1 Accords relatifs aux modalités de détention des actions de KLM

Détention de droits de vote d'actionnaires par deux fondations néerlandaises

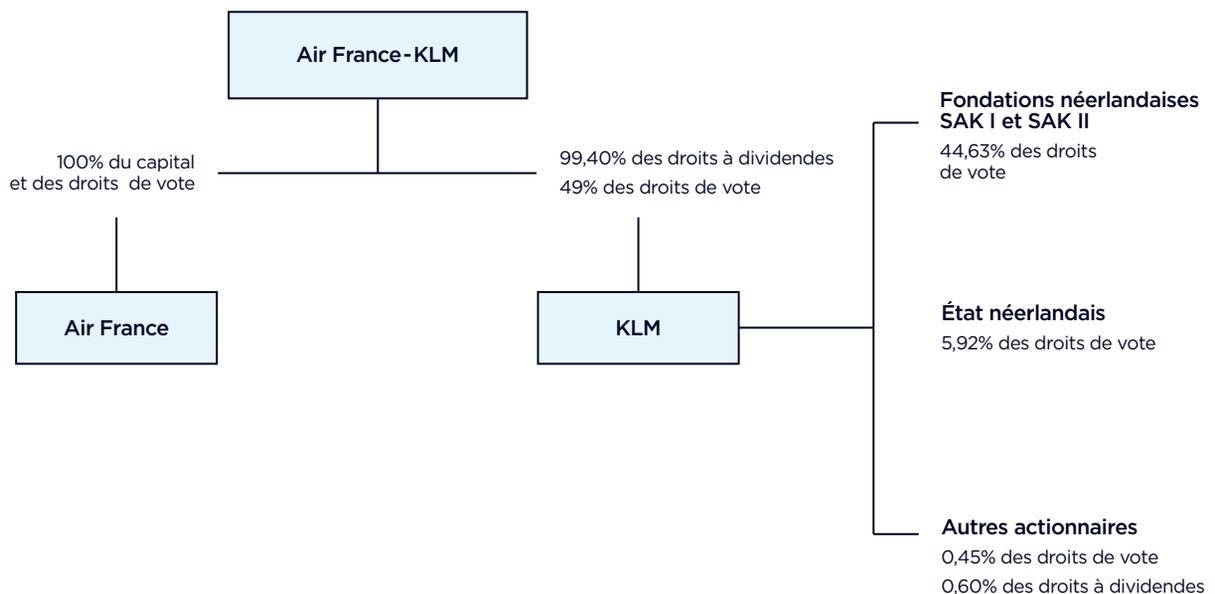
Afin de continuer à satisfaire certaines conditions réglementaires relatives aux opérations aériennes de KLM, un dispositif de démembrement d'actions de KLM et d'exercice par deux fondations néerlandaises (SAK I et SAK II) des droits de vote attachés à ces actions a été mis en place en 2004.

Au titre de ce dispositif qui continue de s'appliquer, Air France-KLM détient, au 31 décembre 2015, 93,63% des droits économiques, 99,40% des droits à dividende et 49% des droits de vote de KLM, les deux fondations néerlandaises détenant ensemble 44,63% des droits de vote.

Par ailleurs, l'État néerlandais détient, au 31 décembre 2015, 5,92% des droits de vote de KLM et les actionnaires minoritaires restants détiennent 0,45% des droits de vote et 0,60% 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 93,63% des droits de vote de KLM.

6.5.2 Accords avec l'État néerlandais

Afin de permettre le rapprochement et dans le souci de préserver les droits de trafic de KLM, son statut aérien ainsi que l'importance de son réseau et de ses opérations à Schiphol, Air France et KLM ont conclu avec l'État néerlandais les accords décrits ci-après.

Contrat d'acquisition relatif aux actions préférentielles cumulatives A détenues par l'État néerlandais

Le 16 octobre 2003, Air France, KLM et l'État néerlandais ont conclu un accord aux termes duquel l'État néerlandais s'est engagé à réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France-KLM. À cette fin, il est prévu que l'État néerlandais cède ses actions préférentielles cumulatives A à Air France-KLM ou à SAK I au nom et pour le compte d'Air France-KLM tant que cette fondation sera maintenue. Dans ce dernier cas, il est prévu que SAK I émette au profit d'Air France-KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles cumulatives A transférées à SAK I. Ces certificats d'actions confèrent à Air France-KLM le droit économique attaché aux dites actions, soit un droit à dividende, les droits de vote attachés aux dites actions étant exercés par SAK I jusqu'à ce que les certificats d'actions soient échangés par Air France-KLM contre les dites actions.

En mars 2005, en application de cet accord, 5 103 885 actions préférentielles cumulatives A ont été cédées par l'État néerlandais à SAK I pour le compte d'Air France-KLM qui a reçu, en contrepartie, des certificats d'actions de SAK I.

À l'issue de la période initiale de trois ans (2004 à 2007), Air France-KLM avait la faculté d'échanger les certificats d'actions contre les actions préférentielles cumulatives A et de détenir ces dernières directement. Ayant décidé en 2007 de maintenir les fondations SAK I et II, Air France-KLM n'a pas procédé à un tel échange mais pourra toujours y procéder en tout ou partie et à tout moment. Par ailleurs, Air France-KLM peut décider la suppression des fondations à tout moment et à son entière discrétion.

En outre, l'État néerlandais bénéficie du droit de céder à Air France-KLM à tout moment autant d'actions préférentielles cumulatives A qu'il le souhaite.

Ces accords relatifs aux actions préférentielles cumulatives A sont toujours en vigueur.

Option de l'État néerlandais de souscrire des actions préférentielles B de KLM

Cette option de l'État néerlandais est devenue caduque en mai 2010.

Assurances données à l'État néerlandais

Nature et durée des assurances – Faculté de résiliation unilatérale

Dans le cadre de l'opération de rapprochement de 2004, Air France et KLM ont donné à l'État néerlandais, pour une durée initialement prévue de huit années à compter de la réalisation de l'opération de rapprochement (soit expirant en 2012), différentes assurances quant au statut de compagnie aérienne de KLM, à ses dessertes et à l'importance de ses opérations passage et cargo à l'aéroport de Schiphol dans le but de préserver la qualité du réseau de KLM à Schiphol qui, selon l'État néerlandais, est d'intérêt public, tout en prenant en compte les intérêts du groupe Air France-KLM et de ses actionnaires (les « **Assurances** »).

En contrepartie desdites Assurances, l'État néerlandais s'est engagé à prendre en compte l'importance des activités de KLM à Schiphol lorsqu'il déterminera sa politique en matière d'aviation civile. En outre, l'État néerlandais a accepté de :

- maintenir le portefeuille existant de droits de trafic conférés à KLM, autres que ceux qui n'ont pas été utilisés par KLM sur une période cumulée de douze mois ;
- continuer d'examiner d'une manière équitable et non discriminatoire toute demande future de KLM pour l'attribution de nouveaux droits de trafic.

Par un accord en date du 25 mai 2010, l'État néerlandais, Air France-KLM et KLM sont convenus de proroger les Assurances données à l'État néerlandais, à l'exclusion toutefois d'une assurance prévoyant que la croissance combinée n'affecte pas négativement les opérations de KLM dans le secteur du passage et du cargo, au-delà du 5 mai 2012 et pour une durée indéterminée, sous réserve de la faculté donnée à Air France-KLM d'y mettre fin, à son entière discrétion, au terme d'un préavis de neuf mois. Cette position a été confirmée lors d'une réunion en date du 12 mars 2015 entre, *inter alia*, le Ministre des Transports des Pays-Bas, le Président-directeur général d'Air France-KLM et le Président du Directoire de KLM.

Mécanisme pour assurer le respect des Assurances

Air France et KLM ont créé une fondation néerlandaise, appelée « Fondation des Assurances KLM » (*Stichting Assurances KLM* – prorogée en 2010), afin de faciliter la formation d'avis impératifs (*bindend advies*) sur l'interprétation des Assurances données à l'État néerlandais (les « **Avis** »). Ces Avis sont rendus par un Comité de la Fondation des Assurances KLM dans l'éventualité où une décision prise par le Conseil de surveillance de KLM, le Directoire de KLM ou le Conseil d'administration d'Air France-KLM, apparaîtrait comme contrevenant aux Assurances données à l'État néerlandais.

En rendant ses Avis, le Comité doit agir dans les meilleurs intérêts de KLM, de ceux du groupe Air France-KLM et de ses actionnaires.

Le Comité est composé de trois membres :

- un membre nommé par Air France-KLM ;
- un membre nommé par l'État néerlandais ; et
- un membre nommé par les deux premiers membres ainsi que par un administrateur de la Fondation des Assurances KLM nommé par KLM mais non membre du Comité ; étant précisé que le membre nommé par Air France-KLM a un droit de vote double pour la nomination du troisième membre du Comité.

La saisine du Comité de la Fondation des Assurances KLM relativement à une décision du Conseil de surveillance de KLM, du Directoire de KLM ou du Conseil d'administration d'Air France-KLM, ne peut être effectuée par l'État néerlandais que relativement aux Assurances qui lui ont été données.

Si le Comité de la Fondation des Assurances KLM rend un Avis selon lequel la décision qui lui a été soumise contrevient aux Assurances, le Conseil de surveillance de KLM, le Directoire de KLM ou le Conseil d'administration d'Air France-KLM, devra, dès que possible, retirer ou modifier sa décision et annuler les effets de toute action prise en application de ladite décision, et ce conformément à l'Avis rendu. Le Comité prend sa décision à la majorité des voix.

Au 31 décembre 2015, le Comité de la Fondation n'a jamais été amené à rendre d'Avis.

6.5.3 Assurances données à KLM

Les assurances consenties à KLM sont devenues caduques depuis le 6 mai 2009.

6.6 ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE DU TRANSPORT AÉRIEN

L'aviation commerciale est régie par huit libertés aériennes, des législations nationales et supranationales ainsi que par des conventions internationales que chaque État s'engage à appliquer dans son espace aérien après les avoir ratifiées.

6.6.1 Libertés aériennes

Une compagnie aérienne dispose, par le biais d'un traité bilatéral, de libertés lui permettant d'opérer dans l'espace aérien et sur le territoire d'un État autre que son État d'origine. Ces libertés, au nombre de huit, sont les suivantes :

- 1^{re} liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de survoler l'espace aérien d'un État étranger ;
- 2^e liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'effectuer une escale technique sans débarquer ou embarquer de passagers dans un État étranger. Cette liberté correspond au « droit de transit » ;
- 3^e liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer dans un État étranger des passagers en provenance de son État d'origine ;
- 4^e liberté - Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'embarquer des passagers dans cet État étranger pour les débarquer dans son État d'origine ;
- 5^e liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer et d'embarquer des passagers dans deux États étrangers successifs ;
- 6^e liberté - Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans son État d'origine puis dans un autre État étranger ;

- 7^e liberté - Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans un autre État étranger, sans passer par son État d'origine ;
- 8^e liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'embarquer des passagers dans un État étranger, pour les débarquer dans une autre ville de ce même État étranger.

6.6.2 Législation européenne

Marché unique du transport aérien communautaire

Au sein de l'Union Européenne, ces huit libertés aériennes sont complétées depuis le 1^{er} avril 1997 par une législation commune créant une situation réglementaire homogène pour tous les transporteurs européens. Toutes les compagnies aériennes européennes peuvent librement opérer et notamment effectuer du cabotage au sein d'un espace unique européen. Par ailleurs, le capital d'une compagnie aérienne d'un État membre peut être possédé, sans restriction, par tout ressortissant d'un autre État membre dans la mesure où il n'est pas le prête-nom d'une personne d'un État extérieur à l'Union Européenne. L'existence de cette législation élimine la nécessité de tout accord bilatéral entre États membres et ne remet en cause ni l'adhésion des États membres à l'OACI, ni le respect des règles de la Convention de Chicago.

Accords de ciel ouvert entre l'Europe et des pays tiers

Sur la base de mandats délivrés par le Conseil des ministres, l'Union Européenne et ses États membres ont conclu des accords de transport aérien avec les pays tiers suivants :

- **États-Unis** : l'accord signé en avril 2007 a été complété en juin 2010. Il permet notamment aux compagnies européennes de

desservir les États-Unis depuis n'importe quel point en Europe sans restrictions sur le nombre de vols, d'appareils ou de routes, de fixer librement leurs tarifs et d'opérer leurs services dans le cadre d'accords de coopération avec les partenaires de leur choix. Cet accord ne modifie pas les règles américaines en matière de propriété et de contrôle, de même le cabotage reste interdit ;

- **Canada** : l'accord signé en décembre 2009 offre aux transporteurs communautaires des possibilités similaires à celles figurant dans celui signé avec les États-Unis. Il comprend aussi les mêmes restrictions ;
- **pays voisins de l'Union Européenne** : l'accord signé avec le Maroc en décembre 2006 a été le premier d'une série d'accords conclus avec des pays voisins : Géorgie et Jordanie en décembre 2010, Moldavie en juin 2012 et Israël en juin 2013. Ces accords prévoient une libéralisation des relations aériennes bilatérales conditionnée à une reprise de l'acquis communautaire par les pays concernés ;
- **pays des Balkans** (Albanie, Bosnie, Macédoine, MINUK, Monténégro, Serbie) : l'accord signé en juin 2006 a pour objectif de créer un espace aérien commun. Au terme de périodes de transitions différentes selon les pays, les compagnies aériennes balkaniques bénéficieront en Europe des mêmes droits de trafic que les compagnies communautaires. À ce stade, seules les relations de 3^e/4^e libertés ont été libéralisées.

Par ailleurs, l'Union Européenne a signé en avril 2002 un accord de transport aérien avec la Suisse donnant aux transporteurs suisses, assimilés à des transporteurs communautaires, accès à l'ensemble des droits intra-communautaires à l'exception du cabotage.

L'accès au marché entre la France et les autres États que ceux mentionnés ci-dessus pour lesquels il existe des accords conclus à l'échelle communautaire, reste régi par des accords aériens bilatéraux conclus entre la France et ces États tiers.

Politique communautaire dans le domaine du transport aérien

La réglementation applicable dans le domaine du transport aérien au sein de l'Union Européenne est très essentiellement d'origine communautaire. Les objectifs tels que décrits dans les programmes de travail de la Commission ont pour ambition de renforcer la compétitivité des compagnies aériennes communautaires tout en insistant sur la nécessité de réduire l'impact sur l'environnement du secteur des transports et d'offrir un haut degré de protection aux passagers. Les principales mesures positives annoncées consistent à la mise en place d'un cadre juridique favorisant une concurrence plus équitable entre transporteurs aériens communautaires et de pays tiers, la mise en œuvre effective du Ciel Unique Européen ainsi qu'une volonté affichée de développer les bio-carburants. La Commission européenne a également proposé un ensemble de mesures intitulé « paquet aéroportuaire » ayant pour ambition de faire baisser le coût de l'utilisation des infrastructures au sein de l'Union Européenne. Ces dernières initiatives n'ont pu que très partiellement être menées à leur terme en raison de désaccords persistants entre les institutions européennes. Une nouvelle stratégie Aviation de la Commission

a été publiée le 7 décembre 2015 mais les conséquences concrètes des mesures proposées restent à évaluer.

6.6.3 Conventions internationales

Outre les huit libertés aériennes et législations, trois grands textes constituent la base du régime juridique et réglementaire de l'aviation commerciale : la Convention de Montréal, la Convention de Chicago et la Convention de Rome.

Un quatrième texte, la Convention de Tokyo (1963), occupe une place particulière dans la lutte contre les actes illicites dirigés contre la sûreté et commis à bord.

Convention de Montréal (1999)

La Convention de Montréal de mai 1999 ratifiée à ce jour par 103 États, tend vers une meilleure protection des victimes pour les dommages qu'elles subissent. Cette convention est entrée en vigueur le 28 juin 2004. Elle s'articule autour de plusieurs dispositions fondamentales, en particulier le principe d'une responsabilité civile illimitée du transporteur aérien en cas de dommages corporels. Un système à double niveau a été mis en place :

- un premier niveau fixe une responsabilité objective du transporteur aérien jusqu'à concurrence d'un montant de 113 100 droits de tirage spéciaux (DTS) ;
- un second niveau est fondé sur une présomption de faute du transporteur aérien dont ce dernier peut s'exonérer en prouvant que lui ou ses agents ou préposés n'ont commis aucune négligence ou que les dommages résultent exclusivement de l'acte d'un tiers.

S'agissant de l'action en réparation, la règle relative à la compétence territoriale des tribunaux a été élargie.

Convention de Chicago (1944)

La convention relative à l'aviation civile internationale, connue sous le nom de Convention de Chicago, pose les bases de fonctionnement juridique, réglementaire et technique de l'aviation commerciale en soumettant les États qui l'ont ratifiée au même régime juridique et en les chargeant d'appliquer ce régime dans leurs espaces aériens respectifs ainsi que dans leurs relations avec leurs partenaires.

Signée en décembre 1944, elle a créé l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) qui agit comme l'instrument de la coopération entre les 191 États contractants dans tous les domaines de l'aviation civile.

Convention de Rome (1952)

La Convention de Rome, signée en 1952, porte sur les dommages causés aux tiers à la surface par des aéronefs étrangers. Cette convention n'a pas été ratifiée par la France, les Pays-Bas et les États-Unis. D'importants travaux au sein du Comité juridique de l'OACI sont actuellement en cours pour trouver une nouvelle rédaction qui faciliterait sa ratification en visant à distinguer le risque terroriste du risque courant.

La Convention relative à la réparation des dommages causés aux tiers suite à des actes d'intervention illicite faisant intervenir des aéronefs, signée à Montréal le 2 mai 2009 par neuf États, en majorité africains, n'est toujours pas applicable. Elle n'a été ratifiée que par sept États (Congo et République démocratique du Congo, Côte d'Ivoire, Équateur, Gabon, Koweït, Monténégro) sur les 35 nécessaires à son entrée en vigueur.

Convention de Tokyo (1963)

La Convention de Tokyo, applicable depuis le 4 décembre 1969, pose des principes et établit des procédures pour traiter des infractions pénales (sauf celles de caractère politique ou fondées sur la discrimination raciale ou religieuse) et des actes mettant en péril la sécurité de l'aéronef ou des personnes et des biens à bord.

Une des particularités de cette Convention de Tokyo est d'accorder au Commandant de Bord des pouvoirs dérogatoires du droit commun et de le dégager, sous certaines conditions, de toute responsabilité en cas de préjudice subi par la personne à l'origine des actes incriminés.

Cette Convention de Tokyo (ratifiée par la France en 1970) fait actuellement l'objet d'un processus de révision au sein de l'OACI.

Un Protocole portant amendement de la Convention de Tokyo, fait à Montréal le 4 avril 2014, a été signé par 29 États, mais une seule ratification a été enregistrée à ce jour (celle du Congo, en février 2015). Le Protocole ne pourra entrer en vigueur que lorsque 22 ratifications ou adhésions auront été déposées.

Ni la France, ni les États-Unis ne l'ont signé. L'Espagne est le seul membre de l'Union Européenne à l'avoir signé (en septembre 2015), mais elle ne l'a pas ratifié.

Ce Protocole de Montréal élargit la compétence en reconnaissant, à certaines conditions, la compétence de l'État d'atterrissage et de l'État de l'exploitant sur les infractions et actes commis à bord d'aéronefs. L'établissement d'une telle compétence sur des infractions est obligatoire si les critères énoncés dans le Protocole sont respectés. De plus, le Protocole accorde une reconnaissance juridique et certaines protections aux agents de sûreté en vol. Il contient également des dispositions portant sur des questions telles que la coordination inter-États, l'application régulière de la loi ou le traitement équitable.

6.6.4 Autres aspects juridiques concernant l'activité d'Air France-KLM

Affectation des créneaux

L'accès aux principaux aéroports internationaux est soumis à l'attribution de créneaux horaires ou *slots*. Une réglementation européenne encadre l'accès à la plupart des aéroports européens (Londres, Paris, Francfort, Milan, Madrid, Amsterdam...) dits coordonnés. En Asie, l'attribution des créneaux est généralement effectuée sur la base de recommandations émises par IATA

(Bangkok, Tokyo, Hong Kong, Singapour...). Aux États-Unis, à l'exception de New York et O'Hare Airport (Chicago), cette procédure est remplacée par un système fondé sur l'attribution de portes d'embarquement.

Pour les aéroports de l'Union Européenne, chaque État membre responsable d'un aéroport coordonné doit désigner un coordonnateur chargé de l'attribution des créneaux et de la surveillance de leur utilisation, après avoir consulté les transporteurs aériens utilisant régulièrement l'aéroport en question, leurs organisations représentatives et les autorités aéroportuaires. Le coordonnateur doit être une personne physique ou morale, possédant une connaissance approfondie de la coordination en matière de planification des mouvements d'appareils des transporteurs aériens.

Les créneaux sont attribués par le coordonnateur de l'aéroport deux fois par an, à l'occasion de la préparation du programme des vols de la saison IATA concernée.

Le processus d'attribution est le suivant :

- les compagnies soumettent au coordonnateur leurs demandes de créneaux cinq mois avant le début de chaque saison ;
- le coordonnateur attribue en priorité les créneaux aux demandes qui correspondent à des mouvements historiques (« droit du grand-père ») ;
- une fois les créneaux attribués, le coordonnateur communique à toute partie intéressée un certain nombre d'informations relatives aux créneaux demandés : historiques et attribués, répartis par compagnie aérienne et classés par ordre chronologique pour tous les transporteurs, ainsi que des informations sur les créneaux en suspens et encore disponibles ;
- un *pool* est constitué, qui regroupe, pour chaque période de coordination, les créneaux nouvellement créés, inutilisés, abandonnés par un transporteur ou devenus disponibles pour toute autre raison ;
- le coordonnateur attribue enfin ces créneaux pour moitié aux nouveaux arrivants et pour l'autre moitié aux opérateurs historiques.

Compte tenu de la priorité donnée aux utilisateurs historiques et des plans de croissance de l'ensemble des compagnies, les demandes de créneaux correspondant à de nouveaux créneaux ne sont que rarement satisfaites sur les aéroports saturés.

À l'issue de cette attribution préalable (précoordination), une conférence qui regroupe la quasi-totalité des coordonnateurs et des compagnies est organisée afin que les compagnies puissent notamment :

- gérer simultanément l'obtention de créneaux sur plusieurs aéroports pour que, quand un vol relie deux aéroports coordonnés, les créneaux obtenus sur chaque plate-forme soient compatibles entre eux ;
- échanger entre elles des créneaux lorsque les solutions proposées directement par les coordonnateurs ne sont pas satisfaisantes.

6.7 INFORMATION ET CONTRÔLE

6.7.1 Personne responsable du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel

Alexandre de Juniac, Président-directeur général.

6.7.2 Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant aux pages 4 à 6, aux pages 8 à 34, aux pages 36 à 48, aux pages 56 à 57, à la page 58, aux pages 61 et 62, aux pages 67 et 68, aux pages 69 à 74, aux pages 76 à 86, aux pages 100 à 149, aux pages 156 à 164 et aux pages 275 à 279 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de Référence.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 inclus dans le présent Document de Référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 253 et 254, qui contient une observation relative à un changement de présentation de certains agrégats du compte de résultat et du tableau de flux de trésorerie, un changement de présentation du compte de résultat relatif aux éléments de production capitalisée et aux charges de personnel intérimaire ainsi qu'un changement de méthode relatif à la conversion des provisions en devises.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 inclus dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 8 avril 2015 sous le numéro D. 15-0299 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 264 et 265.

Les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 inclus dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 8 avril 2014 sous le numéro D. 14-0311 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 250 et 251, qui contient une observation relative au changement de méthode comptable à la suite de l'application par Air France-KLM de la norme IAS 19 révisée à compter du 1^{er} janvier 2013.

Alexandre de Juniac
Président-directeur général

6.7.3 Contrôleurs légaux des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte et Associés

185 avenue Charles-de-Gaulle - 92254 Neuilly-sur-Seine Cedex
représenté par Pascal Pincemin et Guillaume Troussicot
Date du premier mandat : 25 septembre 1998
Renouvelé pour six exercices à l'Assemblée générale
du 8 juillet 2010

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 8 juillet 2010

KPMG ID Audit

Département de KPMG SA
Tour EQHO, 2 avenue Gambetta - CS60006 -
92066 Paris-La Défense Cedex
Date du premier mandat : 20 mai 2014
Nommé pour la première fois lors de l'Assemblée générale
du 20 mai 2014

6.7.4 Directeur des Relations Investisseurs

Marie-Agnès Lucas de Peslouan
Adresse postale : Air France-KLM/AFKL.FI
95737 Paris-CDG Cedex

6.7.5 Documents accessibles au public

Parmi les documents disponibles sur le site Internet de la société
(www.airfranceklm.com), figurent notamment :

- les documents de référence 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

AEA

Association of European Airlines ou Association des compagnies aériennes européennes. Créée en 1952, notamment par Air France et KLM, l'AEA représente les intérêts de ses membres auprès des institutions de l'Union Européenne, de la Conférence européenne de l'aviation civile et d'autres organisations ou associations.

Aéroport coordonné

Aéroport pour lequel l'attribution des créneaux horaires est effectuée par un coordinateur selon des règles établies à l'avance. Tous les grands aéroports de l'Union Européenne sont coordonnés.

Billet électronique

Ensemble des informations du voyage d'un ou plusieurs passagers qui, au lieu d'être imprimées, sont mémorisées dans une base de données informatiques d'une compagnie aérienne, une fois la réservation et le paiement effectués. Un billet électronique remplace un billet papier traditionnel.

Biométrie

Technique permettant de contrôler l'identité d'une personne, lors d'un passage aux frontières par exemple, par la reconnaissance automatique de certaines de ses caractéristiques physiques enregistrées préalablement.

Borne interactive

Borne présente dans les halls de départ des aéroports et permettant aux passagers de s'enregistrer et d'obtenir leur carte d'embarquement en toute autonomie, sans passer par un comptoir d'enregistrement.

Cabotage

Transport commercial entre deux points d'un même État effectué par une compagnie aérienne d'un État tiers.

Capacité

Les capacités sont mesurées en siège-kilomètre offert.

Catering

Activité de restauration aérienne correspondant à l'élaboration, la confection et l'agencement de plateaux-repas destinés à être servis à bord d'un avion.

Combi

Avion dont le pont principal est équipé à la fois pour transporter des passagers et du fret. Le fret est logé à l'arrière de l'appareil et est accessible par une porte cargo spécialement aménagée.

Créneau

Un créneau correspond à l'autorisation pour un transporteur d'atterrir ou de décoller sur un aéroport à une heure et à un jour donnés.

DGAC

Direction générale de l'aviation civile. Placée sous l'autorité du ministre des Transports français, la DGAC est garante de la sûreté et de la sécurité du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aérodromes français.

DGTL

Directoraat-General Transport en Luchtvaart. Direction générale du transport et de l'aérien.

Placée sous l'autorité du *Minister van Verkeer en Waterstaat*, ministre de la Circulation et des Travaux publics aux Pays-Bas, la DGTL est notamment responsable de la sécurité du transport aérien et de l'espace aérien néerlandais.

E-services

Gamme de services au sol, proposés par Air France et KLM à leurs passagers, s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information. Les e-services permettent notamment l'enregistrement sur des bornes libre-service ou *via* les sites Internet des deux compagnies ainsi que l'utilisation du billet électronique.

EASA

European Aviation Safety Agency ou Agence européenne de la sécurité aérienne. L'EASA développe un savoir-faire pour tout ce qui touche à la sécurité de l'aviation civile, en vue d'aider les institutions européennes à élaborer la législation et les mesures d'exécution relatives au contrôle de la sécurité des produits aéronautiques, des organisations et des personnes associées à leur utilisation.

Équivalent siège-kilomètre offert ou ESKO

L'ESKO ou équivalent siège-kilomètre offert est un indicateur global de l'activité de transport aérien du Groupe. Compte tenu du poids de l'activité passage (y compris l'activité loisirs), les indicateurs de l'activité cargo (TKO et TKT) sont convertis en SKO et PKT «équivalents», indicateurs de l'activité passage. La recette à l'ESKO correspond au chiffre d'affaires au transport des activités passage et cargo divisé par le nombre d'ESKO. Le coût unitaire à l'ESKO correspond aux coûts nets divisés par le nombre d'ESKO. Le calcul du coût unitaire à l'ESKO est détaillé dans la *Section 5.4, page 164*.

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 bénéfiques 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 178).

Couverture carburant

Mécanisme financier visant à protéger Air France-KLM face au risque de hausse du prix du carburant. Il consiste à acheter des instruments financiers, principalement optionnels, dont la valeur évolue en fonction du prix du carburant avion ou des produits pétroliers liés (pétrole, diesel). La politique de couverture carburant est détaillée en Section 3.3, page 85.

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 162.

EBITDA

L'EBITDA correspond à l'excédent brut d'exploitation. Son calcul est détaillé en *Section 5.4, page 161*.

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 161*.

Frais financiers nets ajustés

Les frais financiers nets sont ajustés de la part (34%) des locations opérationnelles considérées comme des frais financiers.

IFRS – International Financial Reporting Standards

Normes comptables internationales utilisées dans leurs comptes consolidés par les sociétés cotées de l'Union Européenne. Adoptées depuis le 1^{er} janvier 2005, elles permettent aux investisseurs de comparer plus facilement les sociétés européennes entre elles.

ISIN – International Securities Identification Number

Le code ISIN est le code attribué aux valeurs cotées sur le marché Euronext permettant une recherche facile.

Marge d'exploitation ajustée

La marge d'exploitation ajustée est le rapport entre le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation courant augmenté de la part (34%) des loyers opérationnels considérée comme des charges financières. Le calcul de la marge d'exploitation ajustée est détaillé dans la *Section 5.4, page 161*.

OCEANE

Acronyme de 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 162*.

TPI ou titre au porteur identifiable

Le TPI permet à une entreprise de connaître ses actionnaires au porteur.

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 (le « Règlement ») et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

| n° | Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement | Pages |
|-----------|--|--|
| 1 | Personnes responsables | p. 290 |
| 2 | Contrôleurs légaux des comptes | p. 291 |
| 3 | Informations financières sélectionnées | |
| 3.1 | Informations historiques | p. 4 et 5, p. 161 et p. 164 et p. 165 à 172 et p. 298 |
| 3.2 | Informations intermédiaires | sans objet |
| 4 | Facteurs de risques | p. 76 à 96 |
| 5 | Informations concernant l'émetteur | |
| 5.1 | Histoire et évolution de la société - renseignements à caractère général | p. 272 à 273 |
| 5.2 | Principaux investissements | p. 69 à 72, p. 152 à 155, p. 205 à 240 |
| 6 | Aperçu des activités | p. 240 à 243 et p. 245 |
| 6.1 | Principales activités | p. 49 à 68 |
| 6.2 | Principaux marchés | p. 56 à 57, p. 61 à 62 |
| 6.3 | Événements exceptionnels | p. 4 à 6, p. 73 et p. 74 |
| 6.4 | Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication | sans objet |
| 6.5 | Position concurrentielle | p. 36 à 45 |
| 7 | Organigramme | |
| 7.1 | Description sommaire du Groupe | p. 87 à 90, p. 92 à 96, p. 156 et 285 |
| 7.2 | Liste des filiales importantes | p. 92 à 96, p. 156, p. 247 à 252 et p. 262 et 263 |
| 8 | Propriétés immobilières, usines et équipements | |
| 8.1 | Immobilisations corporelles importantes | p. 69 à 72, p. 154 à 155 et p. 160, p. 204 à 205 et p. 242 et 243 |
| 8.2 | Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles | p. 80, p. 127 à 135 |
| 9 | Examen de la situation financière et du résultat | |
| 9.1 | Situation financière | p. 152 à 153, p. 156 à 160 et p. 161 à 164 |
| 9.2 | Résultat d'exploitation | p. 2, p. 156, p. 159, p. 161 et p. 162 |
| 10 | Trésorerie et capitaux | |
| 10.1 | Capitaux de l'émetteur | p. 211, p. 260 et p. 275 à 280 |
| 10.2 | Source et montant des flux de trésorerie | p. 85 et 86, p. 152 et 153, p. 160, p. 170 et 171, et p. 245 |
| 10.3 | Conditions d'emprunt et structure de financement | p. 30, p. 83 et 84, p. 86, p. 153, p. 160 à 163, p. 224 à 228 et p. 260 et 261 |

| n° | Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement | Pages |
|-----------|--|---|
| 10.4 | Restrictions à l'utilisation des capitaux | p. 83 et 86 et p. 228 |
| 10.5 | Sources de financement attendues | p. 83 et p. 86 et 153 et p. 48 |
| 11 | Recherche et développement, brevets et licences | sans objet |
| 12 | Information sur les tendances | p. 36 à 45 |
| 13 | Prévisions ou estimations du bénéfice | sans objet |
| 14 | Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale | |
| 14.1 | Composition | p. 8, p. 19 et p. 33 et 34 |
| 14.2 | Conflits d'intérêts | p. 24 |
| 15 | Rémunération et avantages | |
| 15.1 | Rémunérations et avantages en nature | p. 30 et p. 31 à 32 et p. 33 et p. 243 |
| 15.2 | Retraites et autres avantages | p. 32 et p. 243 |
| 16 | Fonctionnement des organes d'administration et de direction | |
| 16.1 | Mandats des membres du Conseil d'administration | p. 9 à 18 |
| 16.2 | Contrats de service liant les membres des organes d'administration | p. 22 et 23 |
| 16.3 | Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération | p. 25 à 27 |
| 16.4 | Déclaration relative au gouvernement d'entreprise | p. 23 et p. 24 et 70 et p. 87 à 96 |
| 17 | Salariés | |
| 17.1 | Nombre de salariés | p. 100, p. 114 à 117 et p. 191 |
| 17.2 | Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options | p. 9 à 18, p. 32, p. 211, p. 278 et 280 |
| 17.3 | Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur | sans objet |
| 18 | Principaux actionnaires | |
| 18.1 | Identification des principaux actionnaires | p. 278 à 280 |
| 18.2 | Existence de droits de vote différents | p. 276 |
| 18.3 | Contrôle de l'émetteur | sans objet |
| 18.4 | Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle | p. 279 |
| 19 | Opérations avec des apparentés | p. 243 et 244 |
| 20 | Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur | |
| 20.1 | Informations financières historiques | p. 2 et 3, p. 166 à 252, p. 255 à 265 et p. 298 |
| 20.2 | Informations financières pro forma | sans objet |
| 20.3 | États financiers | p. 166 à 252 et p. 255 à 265 |
| 20.4 | Vérifications des informations financières historiques annuelles | p. 253 à 254 et p. 267 à 268 |
| 20.5 | Date des dernières informations financières | p. 253 et 254 et p. 267 à 268 |
| 20.6 | Informations financières intermédiaires et autres | sans objet |
| 20.7 | Dividendes | p. 279 |
| 20.8 | Procédures judiciaires et d'arbitrage | p. 82 et p. 222 à 223 |
| 20.9 | Changement significatif de la situation financière ou commerciale | p. 73, p. 74 et p. 173 |

| n° | Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement | Pages |
|-----------|---|--|
| 21 | Informations complémentaires | |
| 21.1 | Capital social | p. 211, p. 260, p. 266 et p. 275 |
| 21.2 | Acte constitutif et statuts | p. 274 et p. 280 à 281 |
| 21.2.1 | Objet social | p. 274 |
| 21.2.2 | Dispositions relatives aux mandataires sociaux et à la Direction générale | p. 20 à 24, p. 33 à 34 |
| 21.2.3 | Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions | p. 275 |
| 21.2.4 | Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires | p. 279 et 280 – 281 |
| 21.2.5 | Convocation des Assemblées générales | p. 87 |
| 21.2.8 | Conditions régissant les modifications de capital | sans objet |
| 22 | Contrats importants | sans objet |
| 23 | Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts | sans objet |
| 24 | Documents accessibles au public | p. 20 et p. 290 |
| 25 | Informations sur les participations | p. 205 et p. 251, p. 252, p. 259 et p. 262 |

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 2014

Le Document de Référence pour l'exercice 2014 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 8 avril 2015 sous le numéro de dépôt D. 15-0299. Les comptes consolidés figurent en pages 178 à 184 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 264 et 265. Les comptes sociaux complets figurent en pages 266 à 267 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page 278 à 279. Les chiffres clés figurent aux pages 2 et 3 du Document de Référence. Le rapport de gestion figure à la page 4 et 5, aux pages 8 à 36, aux pages 38 à 53, aux pages 61 à 63, aux pages 66 et 67, aux pages 74 à 77, aux pages 78 à 85, aux pages 88 à 100 et aux pages 112 à 160, aux pages 167 à 176, à la page 277 et aux pages 286 à 290.

Exercice 2013

Le Document de Référence pour l'exercice 2013 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 8 avril 2014 sous le numéro de dépôt D. 14-0311. Les comptes consolidés figurent en pages 166 à 172 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 250 et 251. Les comptes sociaux complets figurent en pages 252 à 263 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page 265. Les chiffres clés figurent aux pages 2 et 3 du Document de Référence. Le rapport de gestion figure aux pages 4 et 5, aux pages 8 à 40, aux pages 42 à 53, aux pages 59 à 61, aux pages 64 et 65, aux pages 70 à 72, aux pages 73 à 80, aux pages 82 à 94, aux pages 106 à 147, aux pages 155 à 158, aux pages 159 à 163, à la page 264 et aux pages 274 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. 255 à 265 |
| Comptes consolidés du Groupe | p. 165 à 252 |
| Rapport de gestion | p. 4 à 6, p. 8 à 34, p. 36 à 48, p. 56, p. 57, p. 58 p. 61 à 62, p. 67 et 68, p. 69 à 74, p. 76 à 86, p. 100 à 149, p. 156 à 164 et p. 275 à 279 |
| Attestation du responsable du Rapport Financier Annuel | p. 290 |
| Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux | p. 267 à 268 |
| Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés | p. 253 à 254 |
| Honoraires des Commissaires aux comptes | p. 246 |
| Rapport du Président du Conseil d'administration sur le contrôle interne | p. 87 à 96 |
| Rapport des Commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la Société Air France-KLM | p. 97 |

Document édité par la Direction des Relations Investisseurs d'Air France-KLM
Adresse postale : Air France-KLM – FI.IR – 95737 Roissy-Charles-de-Gaulle Cedex

www.airfranceklm.com

Document imprimé par un imprimeur diplômé Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC.
Photographies : We Are Ted. Création et réalisation : Agence Marc Praquin.

AIRFRANCE KLM

www.airfranceklm.com