

Rapport de gestion **2013**

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

SOMMAIRE

1 Gouvernement d'entreprise

1.1	Conseil d'administration	3
1.2	Comité exécutif groupe	31
1.3	Capital et actionnariat	32

2 Activité

2.1	Les faits marquants de l'exercice	36
2.2	Le marché et l'environnement	37
2.3	La stratégie	45
2.4	L'activité passage	49
2.5	L'activité cargo	51
2.6	L'activité maintenance	52
2.7	Les autres activités	52
2.8	La flotte	53
2.9	Les faits marquants du début de l'exercice 2014	58

3 Risques et gestion des risques

3.1	Système de gestion des risques	59
3.2	Les facteurs de risques et management des risques	59
3.3	Risques de marché et gestion des risques	68

4 Données sociales, sociétales et environnementales

4.1	Informations sociales	72
4.2	Note méthodologique sur le reporting des indicateurs sociaux	84
4.3	Indicateurs sociaux du groupe	88
4.4	Informations sociétales	91
4.5	Informations environnementales	97
4.6	Note méthodologique sur le reporting des indicateurs environnementaux	105
4.7	Indicateurs environnementaux	108
4.8	Rapport de l'un des Commissaires aux comptes	110

5 Commentaires sur les comptes

5.1	Commentaires sur les comptes	113
5.2	Indicateurs financiers	117

1 Gouvernement d'entreprise

1.1 Le Conseil d'administration

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

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'administration a connu plusieurs changements dans sa composition (qui sont récapitulés dans le tableau ci-après) : remplacement des trois administrateurs représentant l'Etat, expiration du mandat d'un administrateur indépendant et nomination d'un nouvel administrateur indépendant.

De plus, M. Jean-Cyril Spinetta et M. Leo van Wijk ont annoncé au Conseil d'administration d'Air France-KLM, réuni le 25 mars 2013, leur décision de quitter leurs fonctions respectives de Président-directeur général et celles de Vice-Président du Conseil d'administration et de Directeur général délégué le 1er juillet 2013, M. Spinetta ayant en outre décidé, quant à lui, de renoncer à son mandat d'administrateur à compter de cette date. Sur proposition de son Comité de nomination, le Conseil d'administration a désigné M. Alexandre de Juniac pour succéder à M. Jean-Cyril Spinetta en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM à compter du 1er juillet 2013, et a désigné M. Peter Hartman en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration à compter de cette même date.

Enfin, Mme Patricia Barbizet a démissionné de son mandat d'administrateur au 31 décembre 2013.

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

Récapitulatif des changements intervenus dans la Composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2013 :

Dates	Evènements	Fonction au sein du Conseil
29 janvier 2013	Démission de Marie-Christine Saragosse	Administrateur représentant l'Etat
30 janvier 2013	Nomination de Jean-Dominique Comolli	Administrateur représentant l'Etat
20 février 2013	Démission de David Azéma	Administrateur représentant l'Etat
22 février 2013	Démission de Claude Gressier	Administrateur représentant l'Etat
21 mars 2013	Nomination de Solenne Lepage	Administrateur représentant l'Etat
22 mars 2013	Nomination de Régine Bréhier	Administrateur représentant l'Etat
16 mai 2013	Fin du mandat de Jean-Marc Espalieux	Administrateur indépendant
16 mai 2013	Nomination d'Isabelle Bouillot	Administrateur indépendant
30 juin 2013	Cessation des fonctions de Jean-Cyril Spinetta en qualité de Président-directeur général et administrateur	Président-directeur général
30 juin 2013	Cessation des fonctions de Leo van Wijk en qualité de Directeur général délégué et de Vice-Président du Conseil d'administration	Directeur général délégué et Vice-Président du Conseil d'administration
1 ^{er} juillet 2013	Nomination d'Alexandre de Juniac en qualité de Président-directeur général	Président-directeur général
1 ^{er} juillet 2013	Nomination de Peter Hartman en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration	Vice-Président du Conseil d'administration
31 décembre 2013	Démission de Patricia Barbizet	Administrateur indépendant

Par ailleurs, lors de sa réunion du 25 juin 2013, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à M. Spinetta le titre de Président d'honneur à compter du 1^{er} juillet 2013 et de lui confier une mission non rémunérée de représentation d'Air France-KLM pour une durée de 24 mois.

1.1.1 Composition du Conseil d'administration

Au 31 décembre 2013, le Conseil d'administration comprenait 14 membres dont :

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

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 2013, cinq femmes parmi les administrateurs, soit une proportion de 35,7% (30,7% au 1^{er} janvier 2014 compte tenu de la démission de Mme Barbizet de son mandat d'administrateur au 31 décembre 2013), et se conforme ainsi aux recommandations AFEP-MEDEF et aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration.

Administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Alexandre de Juniac

Président-directeur général (depuis le 1^{er} juillet 2013)

Date de première nomination en qualité d'administrateur

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.

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

Nombre d'actions détenues dans la société :

2 000 actions.

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

Autres mandats et fonctions en cours

Société française

- Membre du Conseil de surveillance de Vivendi* depuis le 30 avril 2013.

Autre

- Membre du Board of Governors de IATA (Association Internationale du Transport Aérien) (Canada) depuis le 1^{er} juillet 2013

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 ;
 - Directeur général Asie, Afrique, Moyen-Orient et Amérique latine de Thales* de 2008 à 2009.
-

Adresse professionnelle :

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

* Société cotée.

Peter Hartman

Vice-Président du Conseil d'administration

Date de première nomination en qualité d'administrateur

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

Date d'échéance du mandat :
Assemblée générale 2017.

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

Nombre d'actions détenues dans la société :

12 960 actions.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance de Royal Ten Cate N.V.* (Pays-Bas) depuis le 18 avril 2013 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Delta Lloyd N.V.* (Pays-Bas) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Fokker Technologies Group B.V. (Pays-Bas) ;
- Président du Conseil de surveillance de Texel Airport N.V. (Pays-Bas) ;
- Administrateur d'Alitalia CAI (Italie) (jusqu'au 13 janvier 2014).

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)

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

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance de Stork B.V. * (Pays-Bas) jusqu'au 1^{er} janvier 2013 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Kenya Airways Limited (Kenya) jusqu'au 1^{er} juillet 2013 ;
- Président du Directoire de KLM (Pays-Bas) jusqu'au 1^{er} juillet 2013.

Autres

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

Adresse professionnelle :

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

* Société cotée.

Maryse Aulagnon

Administrateur indépendant
Présidente du Comité d'audit

Date de première nomination en qualité d'administrateur

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.

Date d'échéance du mandat

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.

Assemblée générale 2017.

Assemblée générale 2017.

Nombre d'actions détenues dans la société :

1 500 actions.

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Au sein du groupe Affine : Présidente de Mab-Finances SAS, Présidente de Promaffine SAS, Gérante de ATIT (SC), Gérante de Transaffine SAS, Membre du Comité de direction de Concerto development SAS, représentante d'Affine, de Mab Finances et de Promaffine au sein des organes sociaux de différentes entités du groupe Affine ;
- Administrateur de Veolia Environnement* ;
- Membre du Conseil de surveillance du groupe B.P.C.E. (Banques Populaires Caisses d'Épargne).

Sociétés étrangères

- Au sein du groupe Affine : Présidente de Banimmo* (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 : Administrateur d'Affiparis S.A. jusqu'au 7 décembre 2012, Membre du Comité de direction de Business Facility International SAS de 2005 à février 2010.

Autre

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

Adresse professionnelle :

Affine, 5 rue Saint-Georges, 75009 Paris

* Société cotée.

Patricia Barbizet

Administrateur indépendant jusqu'au 31 décembre 2013
Membre du Comité de nomination et du Comité de rémunération

Date de première nomination en qualité d'administrateur :

15 septembre 2004^{**}. Née le 17 avril 1955, Patricia Barbizet est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris.

Date de fin de mandat :

31 décembre 2013.

Nombre d'actions détenues dans la société :

2 270 actions.

Expertise et expérience professionnelle

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Au sein d'Artémis/groupe Kering* : Administrateur d'Artémis, Administrateur et Vice-Présidente du Conseil d'administration de Kering*, Membre du Conseil de surveillance d'Yves Saint-Laurent, Membre du Conseil de surveillance et Directeur général non-mandataire social de Financière Pinault, Administrateur de la Société nouvelle du théâtre Marigny, Représentant permanent d'Artémis au Conseil d'administration de Sebdo Le Point et de l'Agefi, Membre du Conseil de gérance de Société civile du Vignoble de Château Latour, Administrateur du Groupe Fnac ;
- Membre du Conseil de surveillance de PSA Peugeot Citroën* depuis le 24 avril 2013 ;
- Administrateur de Total* ;

Sociétés étrangères

- Au sein d'Artemis / Kering* : Administrateur non-exécutif de Kering Holland (anciennement dénommé Gucci Group N.V.) (Pays-Bas), Administrateur délégué de Palazzo Grassi (Italie), Présidente du Conseil d'administration de Christie's International Plc (Royaume-Uni).

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

Sociétés françaises

- Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement et Présidente du Comité d'Investissement du Fonds jusqu'au 12 juillet 2013 ;
- Au sein du groupe Bouygues : Administrateur de Bouygues* et de TF1* jusqu'en avril 2013 ;
- Directeur général délégué de la Société Nouvelle du Théâtre Marigny jusqu'en janvier 2012 ;
- Administrateur de Fnac S.A. jusqu'en mai 2011.

Sociétés étrangères

- Administrateur de Gucci Group N.V. jusqu'au 9 avril 2013 ;
- Administrateur non exécutif de TAWA* (Royaume-Uni) jusqu'en juin 2012.

Adresse professionnelle :

Artémis, 12 rue François 1^{er}, 75008 Paris

* Société cotée.

** Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 3 janvier 2003 (cf justification page 19).

Isabelle Bouillot

Administrateur indépendant
Membre du Comité de rémunération

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.

Expertise et expérience professionnelle
Née le 5 mai 1949, Isabelle Bouillot est titulaire d'un DES de Droit Public, diplômée de l'Institut des Etudes Politiques de Paris et ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration. Après avoir occupé différents postes dans les administrations publiques françaises, notamment comme Conseillère Economique du Président de la République de 1989 à 1991 et Directrice du Budget au ministère de l'Economie 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* ;
- Gérante majoritaire d'IB Finance.

Société étrangère

- Administrateur d'Umicore (Belgique)

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

Société française

- Administrateur d'Accor* jusqu'en février 2009.

Société étrangère

- Administrateur de Dexia* (Belgique) jusqu'en mai 2012.
-

Adresse professionnelle :

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

Jean-François Dehecq

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

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 15 septembre 2004**.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale 2016.

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

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 : Président du Conseil d'administration de Pierre Balmain S.A. et administrateur de Balmain ;
- Administrateur de Provepharm ;
- Président du Conseil de surveillance de Maori.

Autres

- Président d'Honneur de Sanofi-Aventis ;
- Président de la Fondation Sanofi Espoir.
- Président du Comité d'Orientation Stratégique de la Commission des Titres d'Ingénieurs.

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

Sociétés françaises

- Président du Comité d'orientation du Fonds Stratégique d'Investissement jusqu'en juillet 2013 ;
- Administrateur de Veolia Environnement* jusqu'en mai 2012 ;
- Président du Conseil d'administration de Sanofi-Aventis* jusqu'en mai 2010.

Autres

- Président de l'ENSAM (École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers) jusqu'en juin 2011 ;
 - Président du Comité National des États Généraux de l'Industrie jusqu'en mars 2010 ;
 - Membre de la Fondation Française pour la Recherche sur l'Épilepsie jusqu'en 2009 ;
 - Administrateur de l'Agence Nationale de Recherche jusqu'en 2009 ;
 - Président de l'Association Nationale de la Recherche Technique jusqu'en 2009.
-

Adresse professionnelle :

Sanofi-Aventis, 262 Boulevard Saint Germain, 75007 Paris

* Société cotée.

** Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 25 janvier 1995 (cf justification page 19).

Jaap de Hoop Scheffer

Administrateur indépendant
Membre du Comité de rémunération

Date de première nomination Expertise et expérience professionnelle

en qualité d'administrateur : Né le 3 avril 1948, Jaap de Hoop Scheffer, de nationalité néerlandaise, est diplômé en droit de l'Université de Leyde.

Date d'échéance du mandat : 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 Assemblée générale 2015.

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

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 la politique internationale et les pratiques diplomatiques au campus de La Haye à l'Université de Leyde** (Pays-Bas).

Autres mandats et fonctions en cours

Société étrangère

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

Autres

- Président du Conseil de surveillance du Rijksmuseum (Pays-Bas) ;
 - Vice-Président du Conseil de la Coopération franco-néerlandaise ;
 - Co-Président de Security & Defence Agenda (Bruxelles) ;
 - Membre du Conseil Européen des Relations Étrangères (Londres) ;
 - Président du Conseil Consultatif des Affaires Internationales (Pays-Bas)
-

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

Autre

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

Adresse professionnelle :

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

Cornelis J.A. van Lede

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit et du Comité de rémunération

Date de première nomination Expertise et expérience professionnelle

en qualité d'administrateur : 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).

Date d'échéance du mandat : Il travaille successivement pour Shell (1967-1969) et McKinsey (1969-1976) avant de devenir Président-directeur général de Koninklijke Nederhorst Bouw B.V. de 1977 à 1982. Il a été Président de Dutch Federation of Industries de 1984 à 1991 et Président du Directoire d'Akzo Nobel N.V. de 1994 à 2003. Il a été Président du Assemblée générale 2016.

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

Il est aujourd'hui **administrateur de sociétés**.

Autres mandats et fonctions en cours

Société française

- Administrateur de L'Air Liquide*.

Société étrangère

- Président du Conseil de Surveillance de Royal Imtech (Pays-Bas) depuis août 2013 ;
- Membre du Conseil de surveillance de Philips Electronics (Pays-Bas).

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

Sociétés étrangères

- Président du Conseil de surveillance de Heineken* (Pays-Bas) jusqu'en avril 2013 ;
- Administrateur de DE Master Blenders^{*(1)} (Pays-Bas) jusqu'au 27 février 2013 ;
- Administrateur de Sara Lee Corporation (États-Unis) jusqu'en juin 2012⁽¹⁾.

Autres

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

(1) 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.

Adresse professionnelle :

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

* Société cotée.

** Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 24 juin 2004 (cf justification page 19).

Leo M. van Wijk

Administrateur
Président du Comité de rémunération

Date de première nomination en qualité d'administrateur : 15 septembre 2004**.

Expertise et expérience professionnelle
Né le 18 octobre 1946, Leo van Wijk, de nationalité néerlandaise, est titulaire d'un Master en sciences économiques.

Date d'échéance du mandat : Assemblée générale 2016.

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 est **Président du Conseil de gouvernance de SkyTeam** depuis 2007.

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

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance d'Aegon N.V.* (Pays-Bas) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Randstad Holding N.V.* (Pays-Bas) ;
- Membre du Conseil de surveillance d'AFC Ajax N.V.* (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* jusqu'au 30 juin 2013.
-

Adresse professionnelle :

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

Administrateurs représentant l'État

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

Ces administrateurs représentant l'État sont nommés par arrêté ministériel.

Régine Bréhier

Administrateur représentant l'État

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

Expertise et expérience professionnelle
Née le 10 décembre 1960, Régine Bréhier est diplômée de l'Ecole Polytechnique, de l'Université de Berkeley et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

Date d'échéance du mandat : Mars 2017

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 en charge de services routiers et de grands travaux. 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 de la Société Nationale Maritime Corse Méditerranée (SNCM) ;
- Administrateur du Musée de la Marine ;
- Administrateur suppléant de l'Ecole 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 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* 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.
-

Adresse professionnelle :

Direction des Affaires Maritimes – Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie – Arche Sud – 92055 La Défense Cedex

* Société cotée.

** Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 24 juin 2004 (cf justification page 19).

Solenne Lepage

Administrateur représentant l'État
Membre du Comité d'audit

Date de première nomination **Expertise et expérience professionnelle**

en qualité d'administrateur : Née le 7 février 1972, Solenne Lepage est titulaire d'une licence en philosophie, diplômée de l'Ecole Nationale des Chartes et de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et ancienne élève de l'Ecole Nationale d'Administration.

Après avoir débuté sa carrière en 2002 au sein du Ministère de l'Economie et des Finances en qualité d'administratrice civile adjointe aux chefs de différents bureaux (Banques Publiques, Energie, 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.

Date d'échéance du mandat : Mars 2017
En 2009, elle devient Chef du bureau « EDF et autres participations » de l'Agence des Participations de l'Etat. Elle est **Sous-directrice « Transports et Audiovisuel » à l'Agence des Participations de l'Etat** depuis le 8 octobre 2012.

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur de la SNCF ;
- Administrateur de Réseau Ferré de France ;
- Administrateur d'Aéroports de Paris^{*} ;
- 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 France Télévisions jusqu'au 4 septembre 2013 ;
 - Administrateur de l'Audiovisuel Extérieur de la France jusqu'au 4 septembre 2013 ;
 - Membre du Conseil de surveillance d'Aéroports de la Côte d'Azur jusqu'au 6 mai 2013 ;
 - Membre du Conseil de surveillance du Grand Port maritime du Havre jusqu'au 19 mars 2013 ;
 - Administrateur de la Société de Financement et d'Investissement pour la Réforme et le Développement (SOFIRED) jusqu'au 28 janvier 2013 ;
 - Administrateur du Laboratoire français de Fractionnement et des Biotechnologies (LFB) jusqu'au 26 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'au 23 octobre 2012.
-

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

^{*} Société cotée.

Jean-Dominique Comolli

Administrateur représentant l'État

Membre du Comité de nomination et du Comité de rémunération

Date de première nomination Expertise et expérience professionnelle

en qualité d'administrateur : 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.

Date d'échéance du mandat : Il débute sa carrière en 1977 en tant qu'administrateur civil puis conseiller technique au Ministère du Budget auprès de Laurent Fabius, puis à Matignon auprès de Pierre Mauroy. Il occupe différents postes au sein du Ministère du Budget avant d'être nommé Directeur général des Douanes en 1989. De 1993 à 1999, il est Président-directeur général de la SEITA et co-Président d'Altadis jusqu'en 2005. En septembre 2010, il est nommé Commissaire aux Participations de l'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'Etat

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur de France Télévisions depuis le 4 septembre 2013 ;
- Administrateur de l'Établissement Public de l'Opéra Comique.

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

Sociétés françaises et établissements publics

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

Sociétés étrangères

- Président du Conseil d'administration d'Altadis (Espagne) jusqu'en septembre 2010 ;
 - Président du Conseil de surveillance d'Altadis Maroc (Maroc) jusqu'en septembre 2010 ;
 - Vice-Président du Conseil d'administration d'Imperial Tobacco* (Grande-Bretagne) jusqu'en septembre 2010.
-

Adresse professionnelle :

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

* Société cotée.

Administrateurs représentant les salariés actionnaires

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

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

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

Christian Magne

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

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**.

Date de première nomination en qualité d'administrateur :

15 septembre 2004^{*}.

Date d'échéance du mandat :

Assemblée générale 2014.

Nombre d'actions détenues dans la société :

156 actions et 392 parts de FCPE.

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 Epargne Mixte et Horizon Epargne Taux et membre suppléant du fonds Horizon Epargne Actions)
-

Adresse professionnelle :

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

Bernard Pédamon

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

Expertise et expérience professionnelle

Né le 10 juillet 1961, Bernard Pédamon est diplômé de la Faculté des Sciences de Paris Orsay et titulaire du Master II (ex DESS) Transports Internationaux de l'Université de Paris I. Après avoir travaillé aux États-Unis et en Afrique, il entre à Air France en 1988 en qualité de pilote sur Fokker 27, puis sur Boeing 747-400. Il devient Commandant de bord sur Airbus A320 en 1999 puis **Commandant de bord sur Boeing 777** en 2006.

Date de première nomination en qualité d'administrateur :

8 juillet 2010.

Date d'échéance du mandat :

Assemblée générale 2014.

Nombre d'actions détenues dans la société :

2 959 actions et 8 136 parts de FCPE.

Autres mandats et fonctions en cours

- Président du Conseil de surveillance du FCPE d'actionariat salarié Majoractions
-

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

Société française

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

Adresse professionnelle :

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

^{*} Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 14 septembre 2001 (cf justification page 19).

Administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2013

Jean-Cyril Spinetta

Président d'honneur (depuis le 1^{er} juillet 2013)

Date de première nomination en qualité d'administrateur :

15 septembre 2004**.

Date de fin de mandat :

30 juin 2013.

Nombre d'actions détenues dans la société :

65 349 actions.

Expertise et expérience professionnelle

Né le 4 octobre 1943, Jean-Cyril Spinetta est diplômé d'études supérieures de droit public et de l'Institut des Sciences Politiques de Paris. Il est ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

De 1972 à 1990, il occupe des postes de haut fonctionnaire au sein de plusieurs ministères (Éducation Nationale, Travail, Transports). Il est Président d'Air Inter de 1990 à 1993. En 1997, il devient Président-directeur général d'Air France, puis d'Air France-KLM en 2004 lors de la fusion, jusqu'en 2009 où il met fin à ses fonctions de Directeur général tout en gardant la présidence des deux Conseils d'administration. A la réunification des fonctions de Président et de Directeur général en octobre 2011, il occupe de nouveau la fonction de Président-directeur général d'Air France-KLM et ce, jusqu'au 30 juin 2013. Il est, depuis le 1^{er} juillet 2013, **Président d'honneur d'Air France-KLM**.

Autres mandats et fonctions en cours

Société française

- Administrateur d'Alcatel-Lucent*.

Autre

- Membre du Conseil d'orientation de Paris Europlace.

Société étrangère

- Administrateur d'Alitalia CAI (Italie) (jusqu'au 13 janvier 2014).

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Président-Directeur général d'Air France-KLM jusqu'au 30 juin 2013 ;
- Président du Conseil de surveillance d'Areva* jusqu'au 24 juin 2013 ;
- Administrateur de Saint-Gobain* jusqu'au 6 juin 2013 ;
- Président du Conseil d'administration puis Président-directeur général de Société Air France jusqu'au 16 novembre 2011 ;
- Président du Conseil d'administration d'Air France-KLM* jusqu'au 17 octobre 2011 ;
- Administrateur (représentant l'État) de La Poste jusqu'en avril 2009 ;
- Administrateur (représentant l'État) de GDF Suez* jusqu'en avril 2009.

Autre

- Membre du Board of Governors de IATA (Association internationale du transport aérien) (Canada) jusqu'au 30 juin 2013
-

Adresse professionnelle :

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

* Société cotée.

** Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 23 septembre 1997 (cf justification page 19).

Jean-Marc Espalioux

Administrateur indépendant jusqu'au 16 mai 2013

Date de première nomination en qualité d'administrateur

Expertise et expérience professionnelle : Né le 18 mars 1952, Jean-Marc Espalioux est diplômé de l'Institut des Sciences Politiques de Paris et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Date de fin de mandat : 16 mai 2013.

Nombre d'actions détenues dans la société : 601 actions

Il entre à la Compagnie Générale des Eaux (aujourd'hui Vivendi et Veolia Environnement) en 1984, dont il devient Directeur Financier en 1987, membre du Comité exécutif en 1994 et Directeur général adjoint en 1996. Il est Président du Directoire du groupe Accor de 1997 à 2006 et Président de Financière Agache Private Equity de 2006 à 2011. Il est **Directeur général et Associé de Montefiore Investment (SAS)** (capital investissement) depuis avril 2011.

Autres mandats et fonctions en cours

Sociétés françaises

- Président du Conseil de Surveillance d'Axiom SAS (Holding du groupe BVA) depuis mars 2013 ;
- Administrateur de Constructa depuis février 2013 ;
- Représentant permanent de la société NJM au sein du Conseil d'administration de Paprec Holding ;
- Administrateur de Demos ;
- Président de Penthièvre SAS ;
- Membre du Conseil de surveillance de Foncière Inéa* ;
- Membre du Conseil de surveillance de Homair Vacances*.

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

Sociétés françaises

- Administrateur de Paprec Holding jusqu'au 27 mars 2013 ;
 - Membre du Conseil de surveillance de Paprec Groupe (SAS) jusqu'au 9 novembre 2012 ;
 - Président de Financière Agache Private Equity jusqu'en avril 2011 ;
 - Membre du Comité de surveillance de Lyparis SAS jusqu'en juillet 2010 ;
 - Membre du Conseil de surveillance du groupe Flo* jusqu'en juin 2010 ;
 - Administrateur de Veolia Environnement* jusqu'en mai 2010 ;
 - Censeur au Conseil de surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne jusqu'en juillet 2009.
-

Adresse professionnelle :

Montefiore Investment, 17 rue de Miromesnil, 75008 Paris

Claude Gressier

Administrateur représentant l'État jusqu'au 22 février 2013

Date de première nomination en qualité d'administrateur

Expertise et expérience professionnelle : Né le 2 juillet 1943, Claude Gressier est diplômé de l'École Polytechnique, Ingénieur de l'École Nationale des Ponts et Chaussées et ancien élève de l'Institut des Sciences Politiques de Paris.

Date de fin de mandat : 22 février 2013.

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

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

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

Établissement public

- Administrateur de la SNCF jusqu'au 25 février 2013.
-

Adresse professionnelle :

Ministère de l'Écologie, Grande Arche de la Défense, 92055 Paris La Défense

* Société cotée.

** Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 14 septembre 2001 (cf justification page 19).

*** Date de première nomination en qualité d'administrateur de Société Air France : 24 juin 2004 (cf justification page 19).

David Azéma

Administrateur représentant l'État jusqu'au 20 février 2013

Date de première nomination Expertise et expérience professionnelle

en qualité d'administrateur : Né le 22 novembre 1960, David Azéma est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, licencié en Droit et ancien élève de l'École Nationale d'Administration.

Date de fin de mandat :

20 février 2013.

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

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Au sein de BPI-Groupe (depuis le 20 juillet 2013) : administrateur de BPIFrance (BPI-Groupe), de BPIFrance Participations et de BPIFrance Investissement ;
- Administrateur de Thales* depuis le 26 mars 2013 ;
- Administrateur d'EDF* ;
- Administrateur de Renault*.

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

Sociétés françaises et établissements publics

- Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement jusqu'au 12 juillet 2013 ;
 - Membre du Conseil de surveillance d'Areva* jusqu'au 26 mars 2013 ;
 - Président du Directoire de Keolis de juin à septembre 2012 ;
 - Directeur général délégué du groupe SNCF d'octobre 2011 à juin 2012 ;
 - Président-directeur général de SNCF Participations de 2008 à 2012 ;
 - Président du Conseil de surveillance de SeaFrance de 2008 à 2012 ;
 - Administrateur de Geodis de 2008 à 2012 ;
 - Membre du Conseil de surveillance de Keolis de 2008 à 2012.
-

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

Marie-Christine Saragosse

Administrateur représentant l'État jusqu'au 29 janvier 2013

Date de première nomination Expertise et expérience professionnelle

en qualité d'administrateur : Née le 24 mars 1960, Marie-Christine Saragosse est diplômée de l'Institut des Sciences Politiques et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration.

Date de fin de mandat :

29 janvier 2013.

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

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

Établissements publics

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

Adresse professionnelle :

France Médias Monde, 80 rue Camille Desmoulins, 92130 Issy-Les-Moulineaux

* Société cotée.

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2013

Administrateur (Âge au 31 décembre 2013)	Fonctions au sein du Conseil d'administration	Date d'entrée au Conseil Air France-KLM	Date d'échéance du mandat	Principale fonction actuelle
Alexandre de Juniac (51 ans)	Président-directeur général d'Air France-KLM	11/01/2012	AG 2015	Président-directeur général d'Air France-KLM
Peter Hartman (64 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 (64 ans)	Administrateur indépendant Présidente du Comité d'audit	08/07/2010	AG 2017	Président-directeur général d'Affine
Patricia Barbizet ⁽¹⁾ (58 ans)	Administrateur indépendant Membre des Comités de nomination et de rémunération	15/09/2004	AG 2014 ⁽¹⁾	Directeur général et administrateur d'Artémis
Isabelle Bouillot (64 ans)	Administrateur indépendant Membre du Comité de rémunération	16/05/2013	AG 2017	Présidente de China Equity Links
Régine Bréhier ⁽²⁾ (53 ans)	Administrateur représentant l'Etat	22/03/2013	Mars 2017	Directrice des Affaires Maritimes
Jean-Dominique Comolli ⁽³⁾ (65 ans)	Administrateur représentant l'Etat Membre des Comités de nomination et de rémunération	14/12/2010	Janvier 2017	Administrateur civil honoraire
Jean-François Dehecq (73 ans)	Administrateur indépendant Président du Comité de nomination et membre du Comité d'audit	15/09/2004	AG 2016	Vice-Président du Conseil National de l'Industrie
Jaap de Hoop Scheffer (65 ans)	Administrateur indépendant Membre du Comité de rémunération	07/07/2011	AG 2015	Professeur à l'Université de Leyde (Pays- Bas)
Cornelis van Lede (71 ans)	Administrateur indépendant Membre des Comités d'audit et de nomination	15/09/2004	AG 2016	Administrateur de sociétés
Solenne Lepage ⁽⁴⁾ (41 ans)	Administrateur représentant l'Etat Membre du Comité d'audit	21/03/2013	Mars 2017	Sous-directrice « Transports et audiovisuel » à l'Agence des Participations de l'Etat
Christian Magne (61 ans)	Administrateur représentant les salariés actionnaires Membre du Comité d'audit	15/09/2004	AG 2014	Cadre
Bernard Pédamon (52 ans)	Administrateur représentant les salariés actionnaires Membre du Comité d'audit	08/07/2010	AG 2014	Commandant de bord Boeing 777
Leo van Wijk (67 ans)	Administrateur Président du Comité de rémunération	15/09/2004	AG 2016	Président de SkyTeam

⁽¹⁾ A démissionné le 31 décembre 2013.

⁽²⁾ Nommée par arrêté ministériel le 22 mars 2013 en remplacement de Claude Gressier, démissionnaire au 22 février 2013.

⁽³⁾ Nommé par arrêtés ministériels des 14 décembre 2010 et 30 janvier 2013 (interruption du mandat entre le 1^{er} octobre 2012 et le 29 janvier 2013 inclus), en remplacement de Marie-Christine Saragosse, démissionnaire au 29 janvier 2013.

⁽⁴⁾ Nommée par arrêté ministériel le 21 mars 2013 en remplacement de David Azéma, démissionnaire au 20 février 2013.

1.1.2 Missions du Conseil d'administration

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

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

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

1.1.3 Organisation du Conseil d'administration

Cumul des fonctions de Président et de Directeur général

M. Jean-Cyril Spinetta et M. Leo van Wijk ont informé le Conseil d'administration d'Air France-KLM, réuni le 25 mars 2013, de leur décision de quitter leurs fonctions respectives de Président-directeur général et celles de Vice-Président du Conseil d'administration et de Directeur général délégué le 1er juillet 2013, M. Spinetta ayant en outre décidé, quant à lui, de renoncer à son mandat d'administrateur à compter de cette date. Sur proposition de son Comité de nomination, le Conseil d'administration a désigné M. Alexandre de Juniac pour succéder à M. Jean-Cyril Spinetta en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM à compter du 1er juillet 2013, et a désigné M. Peter Hartman en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration à compter de cette même date.

La réunification des fonctions (dissociées entre janvier 2009 et octobre 2011) de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de la société permet de mobiliser toutes les énergies autour d'une même fonction en vue d'améliorer la performance de la société. La consolidation d'une équipe unie autour d'une seule et même personne exerçant un mandat de Président-directeur général est un enjeu d'autant plus déterminant dans le contexte économique actuel.

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

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

Règlement intérieur du Conseil d'administration

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

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

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

Indépendance des administrateurs

Après avoir examiné la situation de chaque administrateur au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, et sur proposition du Comité de nomination, le Conseil d'administration a adopté la position suivante, lors de sa réunion du 19 février 2014 :

- six administrateurs (Mme Aulagnon, Mme Bouillot, Mme Barbizet, M. Dehecq, M. de Hoop Scheffer, M. van Lede) peuvent être considérés comme indépendants dans la mesure où :
 - aucun de ces six administrateurs n'entretient de relation avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement (indépendamment du fait que la candidature de certains d'entre eux ait été proposée à l'Assemblée générale soit par KLM soit par le gouvernement néerlandais en application des accords conclus en octobre 2003),
 - l'ancienneté du mandat de M. Dehecq s'apprécie à compter de l'année 2004, lorsqu'Air France-KLM a modifié son objet social pour devenir société holding du groupe (cf. explications ci-après) ;
- les autres administrateurs sont soit des représentants de l'État (Mme Bréhier, Mme Lepage, M. Comolli), soit des représentants des salariés actionnaires (M. Magne et M. Pédamon), soit des dirigeants ou anciens dirigeants d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM (M. de Juniac, M. Hartman et M. 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 ne sont pas comptabilisés pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et des Comités (§9.2 et 16.1 du Code), la part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2013 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)
 - 75% au sein du Comité de nomination (dont la Présidence est assurée par un administrateur indépendant)
 - 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.

La nomination en 2014 d'un administrateur indépendant pour pourvoir le poste de Mme Barbizet, démissionnaire, ne modifie pas cette analyse.

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 juin 2013 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	
<i>« 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)</i>	<p>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.</p> <p>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 (sociétés Air France et KLM).</p> <p>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.</p>

¹ L'Etat néerlandais n'est pas actionnaire d'Air France-KLM.

Evaluation 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.

A l'occasion de l'évaluation réalisée début 2014, 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 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)

A 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

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

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

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 2013, l'État français détient 15,9% du capital d'Air France-KLM et 50,6% du capital d'Aéroports de Paris. En outre, la SNCF, qui est le principal concurrent d'Air France sur le réseau domestique, est une entreprise publique.

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

Au 31 décembre 2013, il n'existe pas de contrat de service liant un membre du Conseil d'administration à Air France-KLM ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme du contrat.

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

1.1.4 Fonctionnement du Conseil d'administration

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

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

Activité du Conseil au cours de l'exercice 2013

Au cours de l'exercice 2013, le Conseil d'administration s'est réuni à douze reprises (neuf réunions en 2012), dont quatre réunions extraordinaires. La durée des réunions du Conseil a été en moyenne de plus de trois heures. Le taux moyen de présence des administrateurs a été de 91% (94% en 2012).

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

- comptes intermédiaires et annuels ;
- point régulier sur l'activité et la situation économique du groupe ;
- suivi du projet industriel et stratégique « Transform 2015 » ;
- réorganisation du groupe ;
- évolution de la gouvernance du groupe et de la composition des Comités du Conseil d'administration ;
- suivi de la participation dans Alitalia ;
- joint-venture transatlantique avec Delta ;
- stratégie d'alliance ;
- émission d'obligations convertibles ou échangeables en actions ;
- évolution de la participation d'Air France dans Amadeus ;
- point sur la sécurité aérienne ;
- rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le Conseil d'administration a tenu en octobre 2013 sa réunion annuelle dédiée à la stratégie du groupe, avec une attention particulière portée à l'activité court et moyen-courrier et à l'activité cargo.

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

Début 2014, les membres du Conseil d'administration ont procédé à une auto-évaluation de son fonctionnement et de celui de ses Comités au titre de l'exercice 2013.

Plusieurs thèmes ont été abordés lors de cette évaluation :

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

Les résultats de l'évaluation, réalisée au moyen d'un questionnaire adressé à chaque administrateur, ont été traités anonymement et ont donné lieu à une présentation et un débat lors de la réunion du Conseil d'administration du 19 février 2014.

D'une manière générale, le fonctionnement opérationnel du Conseil d'administration et de ses Comités a continué à s'améliorer depuis la dernière évaluation réalisée par un cabinet indépendant en 2013. Il est notamment ressorti de l'auto-évaluation que la succession du Président directeur général s'était déroulée dans de bonnes conditions en 2013 et que les présentations et débats au sein du Conseil étaient de qualité.

Certaines améliorations complémentaires ont été suggérées, s'agissant en particulier de l'information donnée au Conseil d'administration sur les concurrents du groupe ou encore de la connaissance des dirigeants des principales filiales (autres qu'Air France et KLM).

Il a été constaté que plusieurs recommandations issues de la précédente évaluation réalisée par un cabinet indépendant avaient été mises en œuvre, contribuant à l'amélioration continue du fonctionnement du Conseil d'administration. Ainsi, un effort particulier a été réalisé quant au format des présentations, qui sont plus synthétiques. Par ailleurs, et afin de permettre un suivi des conditions de réalisation des décisions prises par le Conseil, un point régulier a été fait en 2013 sur des sujets tels que le Plan Transform 2015, le suivi de la participation dans Alitalia ou encore la réalisation du budget. Enfin, un accent particulier a été mis lors des séances du Conseil d'administration tenues en 2013 sur la réorganisation du Groupe et la mise en place d'une nouvelle gouvernance.

En outre, le Comité d'audit a, pour la première fois en juillet 2013, réalisé une auto-évaluation de son fonctionnement. Il est ressorti de cette auto-évaluation que la composition du Comité ainsi que le nombre, le contenu et la durée des réunions étaient satisfaisants. Les membres du Comité ont apprécié la prise en compte de leurs remarques et recommandations concernant notamment les états financiers et les projets de communiqués de presse. Ils ont également noté un progrès significatif en matière de suivi des opérations du groupe grâce à la comparaison tous les trimestres entre le budget et le réalisé. S'agissant du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, ils ont souligné la qualité des informations fournies par les auditeurs internes et notamment le contenu des feuilles de risques opérationnels et stratégiques.

Les membres du Comité ont notamment suggéré comme pistes d'amélioration l'établissement d'un programme annuel de travail, la comparaison régulière des résultats du Groupe avec ceux de ses principaux concurrents ou encore la présentation d'informations plus précises sur les procédures utilisées pour garantir l'indépendance et l'objectivité des Commissaires aux comptes et/ou sur le niveau de leurs honoraires.

Conventions et engagements réglementés

En vertu de l'autorisation conférée par le Conseil d'administration le 18 mars 2013, Air France-KLM a lancé le 20 mars 2013 une émission d'obligations convertibles ou échangeables en actions Air France-KLM d'un montant de 550 millions d'euros à échéance 15 février 2023, faisant l'objet d'une garantie d'Air France et de KLM. À cet effet, le Conseil d'administration a autorisé la conclusion, entre les sociétés Air France-KLM, Air France et KLM, d'une convention de garantie, d'une convention de rémunération de la garantie, d'une facilité de crédit et d'un contrat de garantie et de placement de cette émission.

Par ailleurs, parallèlement à l'attribution à M. Spinetta du titre de Président d'honneur d'Air France-KLM à compter du 1^{er} juillet 2013, le Conseil d'administration a décidé lors de sa séance du 24 juin 2013 de confier à M. Spinetta, pendant une durée de 24 mois à compter du 1^{er} juillet 2013, une mission non rémunérée de représentation de la société Air France-KLM et du groupe Air France-KLM avec une mise à disposition de moyens (un bureau, une secrétaire, une voiture et un chauffeur) pour l'accomplissement de celle-ci.

Ces conventions ainsi que celle autorisée au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2013 sont décrites dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.

1.1.5 Les comités du Conseil d'administration

Le Comité d'audit

Composition

Au 31 décembre 2013, 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 Bernard Pédamon.

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

Les cinq autres membres du Comité disposent également de compétences financières 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 et des filiales Air France et KLM assistent aux réunions à titre consultatif.

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

Missions

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

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

Le Comité s'assure du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. 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 2013, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois (six fois en 2012) avec un taux de présence de ses membres de 100% (83,33% en 2012). La durée des séances a été en moyenne de trois heures. Les questions suivantes ont notamment été examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2013.

■ 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.

■ **Suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques**

Lors de chacune des réunions du Comité d'audit, l'audit interne a présenté son rapport trimestriel d'activité. Une présentation spécifique a en outre été faite, en 2013, sur la prévention des fraudes.

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

■ **Examen des risques**

Le Comité d'audit a examiné chaque trimestre la fiche de synthèse 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 a débattu, en juillet 2013, de la procédure à adopter dans la perspective de l'échéance en mai 2014 du mandat de Commissaire aux comptes de KPMG.

Au vu des éléments communiqués (notamment le bon fonctionnement du collège KPMG/Deloitte, la rotation régulière des associés et le montant des honoraires), le Comité a considéré qu'il n'y avait pas lieu à procéder à un appel d'offres et qu'il y avait lieu de recommander au Conseil de proposer le renouvellement du mandat de KPMG à l'Assemblée Générale.

■ **Autres**

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

- émission obligataire ;
- 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 ;
- position de liquidité et politique de couverture carburant ;
- autorisations financières à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires ;
- évaluation du fonctionnement du Comité d'audit (cf. section 1.1.4 ci-dessus).

Le Comité de rémunération

Composition

Au 31 décembre 2013, le Comité de rémunération est composé des cinq membres suivants : Leo van Wijk (Président du Comité), Patricia Barbizet, Isabelle Bouillot, Jaap de Hoop Scheffer et Jean-Dominique Comolli.

Missions

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

Activité

Le Comité de rémunération s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2013 (une réunion en 2012) avec un taux de présence de ses membres de 100%, comme en 2012.

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 « 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. A cet égard, le Comité a jugé utile que soit recherchée dans le futur, sous réserve des éléments structurels relatifs aux rémunérations des dirigeants en France et aux Pays-Bas, une convergence entre la rémunération du Président directeur général d'Air France et du Président du directoire de KLM, et plus généralement entre les rémunérations des cadres dirigeants du Groupe.

Le Comité de nomination

Composition

Au 31 décembre 2013, le Comité de nomination est composé des quatre membres suivants : Jean-François Dehecq (Président du Comité), Patricia Barbizet, Jean-Dominique Comolli et Cornelis van Lede.

Missions

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

Activité

Au cours de l'exercice 2013, le Comité de nomination s'est réuni six fois (une fois en 2012) avec un taux de présence de ses membres de 100%, comme en 2012. En raison de la décision de M. Spinetta et de M. van Wijk de cesser leurs fonctions exécutives au 30 juin 2013, le Comité de nomination s'est réuni à plusieurs reprises au début de l'exercice 2013 en vue de soumettre au Conseil d'administration des propositions relatives à la nomination du nouveau Président-directeur général d'Air France-KLM et de celui d'Air France.

Lors de sa réunion du 25 mars 2013, le Conseil d'administration, sur proposition de son Comité de nomination, a désigné M. de Juniac pour succéder à M. Spinetta en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM et M. Hartman pour succéder à M. van Wijk en qualité de vice-Président du Conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2013.

M. Gagey et M. Eurlings ont respectivement été nommés Président-directeur général d'Air France et Président du directoire de KLM à compter de cette même date par les organes sociaux compétents de chacune des deux entités.

Le Comité a en outre formulé des propositions relatives au renouvellement du mandat de deux administrateurs (Mme Aulagnon et M. Hartman), à la nomination d'un administrateur indépendant (Mme Bouillot) et à l'évolution de la composition des Comités du Conseil d'administration.

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'attribution individuelle des jetons de présence aux administrateurs appliquées au titre de l'exercice 2013 sont celles adoptées, sur proposition du Comité de rémunération, par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 27 juin 2007. Ces modalités sont les suivantes :

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

Les membres des Comités perçoivent des jetons de présence complémentaires :

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

Les représentants de l'État sont éligibles aux jetons de présence qui sont versés directement à la Direction Générale des Finances Publiques.

Afin de se conformer à la nouvelle disposition introduite dans le Code AFEP-MEDEF en juin 2013 selon laquelle la part variable des jetons de présence doit être prépondérante, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 19 février 2014, de modifier comme suit la répartition de la partie fixe et de la partie variable, à compter de l'exercice 2014 :

- 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 ainsi que celui des jetons spécifiques pour les Présidents et membres des Comités demeurent inchangés.

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

Les montants des jetons de présence et autres rémunérations versés au titre des exercices 2013 et 2012 aux administrateurs autres que les dirigeants mandataires sociaux ont été les suivants :

	Taux de participation aux réunions du Conseil et à l'Assemblée générale (exercice 2013)*	Montant des rémunérations attribuées (en euros)	
		Au titre de l'exercice 2013	Au titre de l'exercice 2012**
Alexandre de Juniac	100%	375 000 ⁽¹⁾	735 000 ⁽²⁾
Jetons de présence		0	0
Autres rémunérations		375 000 ⁽¹⁾	735 000 ⁽²⁾
Peter Hartman	92%	1 197 494	1 252 334
Jetons de présence		45 462 ⁽³⁾	23 500 ⁽³⁾
Autres rémunérations		1 152 032 ⁽⁴⁾	1 228 834 ⁽⁵⁾
Maryse Aulagnon	100%	52 000	26 000
David Azéma ⁽⁶⁾	100%*	3 077 ⁽⁷⁾	4 000 ⁽⁷⁾
Patricia Barbizet	85%	46 923	24 000
Isabelle Bouillot ⁽⁸⁾	67%*	17 885	N/A
Régine Bréhier ⁽⁹⁾	80%*	27 692 ⁽⁷⁾	N/A
Jean-Dominique Comolli	92%	40 962 ⁽⁷⁾	16 000 ⁽⁷⁾
Jean-François Dehecq	100%	55 500	27 750
Jean-Marc Espalioux ⁽¹⁰⁾	57%*	25 673	25 250
Claude Gressier ⁽¹¹⁾	100%*	7 754 ⁽⁷⁾	24 000 ⁽⁷⁾
Jaap de Hoop Scheffer	92%	50 462	26 000
Cornelis J.A. van Lede	85%	56 923	28 000
Solenne Lepage ⁽¹²⁾	100%*	35 569 ⁽⁷⁾	N/A
Christian Magne ⁽¹³⁾	100%	48 000	24 000
Bernard Pédamon ⁽¹³⁾	100%	48 000	24 000
Marie-Christine Saragosse ⁽¹⁴⁾	N/A	0	16 000
Leo van Wijk	92%	18 077 ⁽¹⁵⁾	N/A ⁽¹⁵⁾
Total		2 106 991	2 252 334
dont jetons de présence		579 959	288 500**
dont autres rémunérations		1 527 032	1 963 834

* 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 2013.

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

⁽¹⁾ Le Conseil d'administration d'Air France a attribué à M. de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général d'Air France, pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2013, une rémunération fixe d'un montant de 300 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 150 000 euros. M. de Juniac a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2013 afin de s'associer aux efforts de redressement du groupe. Il a donc perçu une rémunération totale de 375 000 euros pour la période du 1^{er} janvier au 30 juin 2013. Les rémunérations dues et versées depuis le 1^{er} juillet 2013 en qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM sont décrites dans la section suivante, dédiée aux dirigeants mandataires sociaux.

⁽²⁾ Le Conseil d'administration d'Air France a attribué à M. de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général d'Air France, une rémunération fixe d'un montant de 600 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 270 000 euros au titre de l'exercice 2012. M. de Juniac a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2012 afin de s'associer aux efforts de redressement d'Air France. Il a donc perçu une rémunération totale de 735 000 euros au titre de l'exercice 2012.

⁽³⁾ Montant versé à KLM.

⁽⁴⁾ Rémunération versée à M. Hartman en qualité de Président du Directoire de KLM au titre de l'exercice 2013 : 731 449 euros de part fixe et 420 583 euros de part variable.

⁽⁵⁾ Rémunération versée à M. Hartman en qualité de Président du Directoire de KLM au titre de l'exercice 2012 : 731 449 euros de part fixe et 497 385 euros de part variable.

⁽⁶⁾ Administrateur jusqu'au 20 février 2013.

⁽⁷⁾ Montant versé à la Direction Générale des Finances Publiques.

⁽⁸⁾ Administrateur depuis le 16 mai 2013.

⁽⁹⁾ Administrateur depuis le 22 mars 2013.

⁽¹⁰⁾ Administrateur jusqu'au 16 mai 2013.

⁽¹¹⁾ Administrateur jusqu'au 22 février 2013.

⁽¹²⁾ Administrateur depuis le 21 mars 2013.

⁽¹³⁾ Les deux administrateurs représentant les salariés actionnaires 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.

⁽¹⁴⁾ Administrateur jusqu'au 29 janvier 2013.

⁽¹⁵⁾ Jetons de présence pour la période postérieure au 1^{er} juillet 2013. Les rémunérations dues et versées jusqu'au 30 juin 2013 à M. van Wijk en sa qualité de Directeur général délégué d'Air France-KLM sont décrites dans la section suivante, dédiée aux dirigeants mandataires sociaux.

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Principes retenus pour la détermination des rémunérations avant le 30 juin 2013

Conformément aux recommandations du Comité de rémunération, pour la période du 17 octobre 2011 au 30 juin 2013 :

■ **Président-directeur général**

Le Conseil d'administration a décidé d'allouer à M. Spinetta en sa qualité de Président-directeur général une rémunération fixe, sans l'assortir d'une part variable.

■ **Directeur général délégué**

Le Conseil d'administration a décidé d'allouer à M. van Wijk en sa qualité de Directeur général délégué une rémunération fixe, sans l'assortir d'une part variable.

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

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

Principes retenus pour la détermination des rémunérations depuis le 1^{er} juillet 2013

■ **Exercice 2013 (période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2013)**

Conformément aux propositions formulées par le Comité de rémunération, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 24 juin 2013, de :

- maintenir la rémunération fixe de M. de Juniac en sa qualité de Président-directeur général d'Air France-KLM au même niveau que celle arrêtée en novembre 2011 en sa qualité de Président-directeur général d'Air France ;
- maintenir l'amplitude de la part variable de la rémunération de M. de Juniac au même niveau que celle fixée par le Conseil d'administration d'Air France en novembre 2011, avec une valeur cible de 80% de sa rémunération fixe et un maximum de 100% de cette rémunération. En outre, les critères de performance qui avaient été fixés en novembre 2011 ont été reconduits à l'identique par le Conseil d'administration d'Air France-KLM mais sur le périmètre du groupe. Ils se décomposent de la manière suivante :

	Répartition de la part variable	
	Cible : 80 % de la rémunération fixe	Maximum : 100 % de la rémunération fixe
Performance quantitative résultat d'exploitation ajusté Air France-KLM par rapport au budget	40%	50%
Performance quantitative évolution de la dette nette Air France-KLM	20%	25%
Performance qualitative	20%	25%

■ **Exercice 2014**

Conformément aux propositions formulées par le Comité de rémunération, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 19 février 2014, décidé, pour l'exercice 2014, 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 troisième 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 : résultat d'exploitation Air France-KLM résultat d'exploitation comparé au budget	40%	50%
Performance quantitative : free cash flow Air France-KLM free cash flow comparé au budget	20%	25%
Performance qualitative <ul style="list-style-type: none">- satisfaction des passagers (tableau de bord présenté chaque trimestre au Conseil d'administration)- performance RSE (mesurée par les indices professionnels)- progrès dans le processus d'intégration du groupe	20% (les 3 critères étant iso-pondérés)	25%

* Date à laquelle M. de Juniac est devenu Président directeur général d'Air France-KLM. Les rémunérations dues et versées à M. de Juniac avant cette date sont décrites dans la section précédente, consacrée aux rémunérations attribuées aux administrateurs autres que les dirigeants mandataires sociaux.

Rémunération de M. Spinetta en sa qualité de Président-directeur général jusqu'au 30 juin 2013

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

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

Récapitulatif de la rémunération de M. Spinetta jusqu'au 30 juin 2013

Au titre de l'exercice 2013, la rémunération globale de M. Spinetta s'est élevée à 100 000 euros, M. Spinetta ayant cessé ses fonctions de Président directeur général et administrateur au 30 juin 2013.

> Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à M. Spinetta jusqu'au 30 juin 2013

(En euros)	Exercice 2013 (1 ^{er} janvier au 30 juin*)	Exercice 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice	100 000	200 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Total	100 000	200 000

* Date à laquelle M. Spinetta a cessé ses fonctions de Président-directeur général et d'administrateur.

> Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à M. Spinetta jusqu'au 30 juin 2013

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
Montants dus au titre de l'exercice 2013 (1 ^{er} janvier au 30 juin*)	100 000	0	0	0	0	100 000
Rappel 2012	200 000	0	0	0	0	200 000

* Date à laquelle M. Spinetta a cessé ses fonctions de Président-directeur général et d'administrateur.

> Tableau récapitulatif des rémunérations brutes versées à M. Spinetta jusqu'au 30 juin 2013

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
Montants versés au cours de l'exercice 2013 (1 ^{er} janvier au 30 juin*)	100 000	0	0	0	0	100 000
Rappel 2012	200 000	0	0	0	0	200 000

* Date à laquelle M. Spinetta a cessé ses fonctions de Président-directeur général et d'administrateur.

Rémunération de M. van Wijk en sa qualité de Directeur général délégué jusqu'au 30 juin 2013

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

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

Récapitulatif de la rémunération de M. van Wijk jusqu'au 30 juin 2013

Au titre de l'exercice 2013, la rémunération globale de M. van Wijk s'est élevée à 75 000 euros, M. van Wijk ayant cessé ses fonctions de Directeur général délégué au 30 juin 2013.

> Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à M. van Wijk

(En euros)	Exercice 2013 (1 ^{er} janvier au 30 juin*)	Exercice 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice	75 000	150 000
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Total	75 000	150 000

* Date à laquelle M. van Wijk a cessé ses fonctions de Directeur général délégué.

Les jetons de présence versés à M. van Wijk en sa qualité d'administrateur pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2013 sont mentionnés uniquement dans le tableau des rémunérations versées aux administrateurs, en début de section 1.1.6, dans la mesure où il n'était plus dirigeant mandataire social d'Air France-KLM sur cette période.

> **Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à M. van Wijk jusqu'au 30 juin 2013**

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
Montants dus au titre de l'exercice 2013 (1 ^{er} janvier au 30 juin*)	75 000	0	0	0	0	75 000
Rappel 2012	150 000	0	0	0	0	150 000

* Date à laquelle M. van Wijk a cessé ses fonctions de Directeur général délégué.

Les jetons de présence versés à M. van Wijk en sa qualité d'administrateur pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2013 sont mentionnés uniquement dans le tableau des rémunérations versées aux administrateurs, en début de section 1.1.6, dans la mesure où il n'était plus dirigeant mandataire social d'Air France-KLM sur cette période.

> **Tableau récapitulatif des rémunérations brutes versées à M. van Wijk jusqu'au 30 juin 2013**

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
Montants versés au cours de l'exercice 2013 (1 ^{er} janvier au 30 juin*)	75 000	0	0	0	0	75 000*
Rappel 2012	181 250 ⁽¹⁾	0	0	0	0	181 250

* Date à laquelle M. van Wijk a cessé ses fonctions de Directeur général délégué.

Les jetons de présence versés à M. van Wijk en sa qualité d'administrateur pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2013 sont mentionnés uniquement dans le tableau des rémunérations versées aux administrateurs, en début de section 1.1.6, dans la mesure où il n'était plus dirigeant mandataire social d'Air France-KLM sur cette période.

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

Rémunération de M. de Juniac en sa qualité de Président directeur-général depuis le 1^{er} juillet 2013*

La rémunération variable de M. de Juniac en qualité de Président directeur général d'Air France-KLM a été arrêtée par le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 19 février 2014, à 150.000 euros pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2013.

Ce montant correspond à :

- 25% de la rémunération fixe au titre de la performance quantitative : 0% au titre du résultat d'exploitation (celui-ci étant en nette amélioration mais inférieur au budget) et 25% au titre de la réduction de la dette nette (ramenée de 5,97 milliards d'euros au 31 décembre 2012 à 5,35 milliards d'euros au 31 décembre 2013) ;
- 25% de la rémunération fixe au titre de la performance qualitative, appréciée au regard de la performance globale du Président directeur général sur la période compte tenu notamment du redressement des résultats du groupe et de la mise en œuvre du Plan Transform, dans un contexte économique difficile.

Récapitulatif de la rémunération de M. de Juniac au titre de l'exercice 2013

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à M. de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général, pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2013, une rémunération fixe d'un montant de 300 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 150 000 euros. Dans la mesure où il a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2013 afin de s'associer aux efforts de redressement du groupe, **M. de Juniac a finalement perçu une rémunération totale de 375 000 euros pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2013.**

> **Tableau de synthèse des rémunérations, des options et des actions attribuées à M. de Juniac depuis le 1^{er} juillet 2013***

(En euros)	Exercice 2013 (1 ^{er} juillet* au 31 décembre)	Exercice 2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice	375 000**	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	375 000**	N/A

* Date à laquelle M. de Juniac est devenu Président directeur général d'Air France-KLM.

Les rémunérations de M. de Juniac pour la période antérieure au 1^{er} juillet 2013 sont décrites uniquement dans le tableau des rémunérations versées aux administrateurs, en début de section 1.1.6, dans la mesure où il n'était pas encore dirigeant mandataire social d'Air France-KLM sur cette période.

** Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à M. de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général, pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2013, une rémunération fixe d'un montant de 300 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 150 000 euros. Dans la mesure où il a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2013 afin de s'associer aux efforts de redressement du groupe, il a finalement perçu une rémunération totale de 375 000 euros pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2013.

> **Tableau récapitulatif des rémunérations brutes dues à M. de Juniac depuis le 1^{er} juillet 2013***

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
Montants dus au titre de l'exercice 2013 (1 ^{er} juillet* au 31 décembre)	300 000	75 000**	0	0	0	375 000**
Rappel 2012	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

* Date à laquelle M. de Juniac est devenu Président-directeur général d'Air France-KLM.

Les rémunérations de M. de Juniac pour la période antérieure au 1^{er} juillet 2013 sont décrites uniquement dans le tableau des rémunérations versées aux administrateurs, en début de section 1.1.6, dans la mesure où il n'était pas encore dirigeant mandataire social d'Air France-KLM sur cette période.

** Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a attribué à M. de Juniac, en sa qualité de Président-directeur général, pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2013, une rémunération fixe d'un montant de 300 000 euros et une rémunération variable d'un montant de 150 000 euros. Dans la mesure où il a renoncé à percevoir la moitié de sa rémunération variable au titre de 2013 afin de s'associer aux efforts de redressement du groupe, il a finalement perçu une rémunération totale de 375 000 euros pour la période du 1^{er} juillet au 31 décembre 2013.

> **Tableau récapitulatif des rémunérations brutes versées à M. de Juniac depuis le 1^{er} juillet 2013***

(En euros)	Rémunération fixe	Rémunération variable	Rémunération exceptionnelle	Jetons de présence	Avantages en nature	Total
Montants versés au cours de l'exercice 2013 (1 ^{er} juillet* au 31 décembre)	300 000	0	0	0	0	300 000
Rappel 2012	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

* Date à laquelle M. de Juniac est devenu Président-directeur général d'Air France-KLM.

Les rémunérations de M. de Juniac pour la période antérieure au 1^{er} juillet 2013 sont décrites uniquement dans le tableau des rémunérations versées aux administrateurs, en début de section 1.1.6, dans la mesure où il n'était pas encore dirigeant mandataire social d'Air France-KLM sur cette période.

Autres engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux

M. 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.

M. Spinetta, qui a liquidé ses droits à la retraite le 1^{er} janvier 2009, bénéficie de ce régime collectif de retraite supplémentaire. Depuis cette date, les engagements de l'entreprise à son égard ont pris fin et ne figurent plus dans les comptes du Groupe, le capital constitutif de la rente ayant été transféré à une compagnie d'assurance qui en garantit le versement. Jusqu'au 1^{er} juillet 2013, ce régime de retraite garantissait aux cadres dirigeants d'Air France, dès lors qu'ils réunissaient des conditions particulières d'éligibilité (en particulier la condition d'ancienneté de 7 ans au sein d'Air France), un niveau de retraite annuelle compris entre 35 et 40% de leur rémunération moyenne annuelle des trois dernières années d'exercice de leurs fonctions sans que le montant puisse excéder en toute hypothèse 40% de la rémunération moyenne des trois dernières années. Ce régime n'admet plus aucun bénéficiaire ; seules continuent à en bénéficier les personnes éligibles à cette date et bénéficiaires potentielles de droits⁽¹⁾.

M. van Wijk, qui a liquidé ses droits à la retraite le 1^{er} janvier 2009, bénéficie pour sa part du régime de retraite mis en place en faveur des membres du Directoire de KLM en 2002. Ce régime de retraite garantit à ses bénéficiaires un niveau de retraite annuelle correspondant au maximum à 65% de la dernière rémunération annuelle. Ce régime n'admet plus aucun bénéficiaire ; seules continuent à en bénéficier les personnes éligibles et bénéficiaires potentielles de droits à la date de fermeture du régime. Depuis 2009, il n'y a plus aucune charge comptabilisée au titre de cet engagement en faveur de M. van Wijk dans les comptes du Groupe.

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 2013**

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.

⁽¹⁾ A titre indicatif, 25 cadres éligibles au 31 décembre 2013.

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.

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. 150 031 PPS, 146 004 PPS, 144 235 PPS, 145 450 PPS, 136 569 PPS et 153 080 PPS ont respectivement été octroyés par KLM le 1er avril 2013, 1er avril 2012, 1er juillet 2011, 1er juillet 2010, le 1er juillet 2009 et le 1er juillet 2008 (Voir également la Note 30.2 aux comptes consolidés).

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

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

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

Néant.

1.2 Le Comité exécutif groupe

Le Comité exécutif groupe a bénéficié d'une nouvelle organisation depuis le 1er juillet 2013.

Présidé par le Président-directeur général d'Air France-KLM, le Comité exécutif groupe est composé de 14 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 ;
- neuf responsables des fonctions groupe.

La rémunération globale (fixe et variable) du Comité exécutif groupe versée en 2013 s'est élevée à 6,5 millions d'euros (5,9 millions d'euros en 2012).

Comité exécutif groupe au 31 décembre 2013

Membres	Âge au	Expérience professionnelle en lien avec la fonction	
	31 décembre 2013	Secteur	Expérience
Alexandre de Juniac Président-directeur général d'Air France-KLM	51 ans	Service Public Industrie Transport aérien	9 ans 14 ans 2 ans
Frédéric Gagey Président-directeur général d'Air France	57 ans	Transport aérien	20 ans
Camiel Eurlings Président-directeur général de KLM	40 ans	Service Public Transport aérien	16 ans 3 ans
Alain Bassil Directeur général délégué Opérations d'Air France	59 ans	Transport aérien	34 ans
Pieter Elbers Directeur général délégué Opérations de KLM	43 ans	Transport aérien	21 ans
Patrick Alexandre Directeur général adjoint Commercial passage, Air France-KLM	59 ans	Transport aérien	32 ans
Pieter Bootsma Directeur général adjoint délégué Commercial passage, Air France-KLM	44 ans	Transport aérien	18 ans
Bram Gräber Directeur général adjoint Stratégie passage, Air France-KLM	48 ans	Consulting Transport aérien	5 ans 18 ans
Wim Kooijman Directeur général adjoint Ressources Humaines, Air France-KLM	63 ans	Industrie Transport aérien	25 ans 16 ans
Jean-Christophe Lalanne Directeur général adjoint Systèmes d'information Air France-KLM	52 ans	Industrie, SSII Transport aérien	20 ans 9 ans
Jacques Le Pape Secrétaire général du groupe Air France-KLM	47 ans	Service Public Transport aérien	23 ans 1 an
Pierre-François Riolacci Directeur général adjoint Economie et Finances, Chief Financial Officer, Air France-KLM	47 ans	Industrie	23 ans
Franck Ternier Directeur général adjoint Engineering & Maintenance, Air France-KLM	53 ans	Transport aérien	25 ans
Erik Varwijk Directeur général adjoint Cargo, Air France-KLM	52 ans	Transport aérien	25 ans
Le secrétariat du comité exécutif est assuré par le directeur de cabinet du Président-directeur général d'Air France-KLM.			
Guy Zacklad Secrétaire du comité exécutif du groupe Air France-KLM	47 ans	Service public Transport aérien	11 ans 12 ans

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.

1.3 Le capital et l'actionnariat

1.3.1 Le capital

Le capital d'Air France-KLM au 31 décembre 2013 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. Chaque action donne droit à un droit de vote et il n'existe pas de droits particuliers attachés aux actions. Il n'existe pas de titres non représentatifs de capital.

Évolution du capital au cours des trois derniers exercices

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

Exercice clos le	Montant du capital (En euros)	Nombre d'actions
31 décembre 2011	300 219 278	300 219 278
31 décembre 2012	300 219 278	300 219 278
31 décembre 2013	300 219 278	300 219 278

Autorisations d'augmentation de capital

L'Assemblée générale mixte en date du 16 mai 2013 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 2013, la société n'avait pas utilisé ces autorisations.

Nature de l'opération	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 décembre 2013
1. Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription	120 millions d'euros	120 millions d'euros
2. Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité obligatoire de souscription	60 millions d'euros	60 millions d'euros
3. Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription facultatif. Cette émission est limitée aux offres publiques d'échange et aux émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou une de ses filiales	45 millions d'euros	45 millions d'euros
4. Augmentation du montant de l'émission initiale en cas d'augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription	15% de l'émission initiale	
5. Augmentation de capital par incorporation de réserves et/ou de primes	120 millions d'euros	120 millions d'euros

Un sous-plafond commun de 60 millions d'euros s'applique aux opérations 2 / 3 / 4. Un plafond commun de 120 millions d'euros s'applique aux opérations 1 / 2 / 3 / 4.

1.3.2 Titres donnant accès au capital

Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France–KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) 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 (OCÉANE) 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 OCÉANE 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 OCÉANE, 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 OCÉANE n'ayant pas été apportées à Natixis dans le cadre de l'opération, 1 501 475 OCÉANE ont fait l'objet d'un remboursement pour un montant total de 31,6 millions d'euros.

Le nombre d'obligations convertibles restant au 31 décembre 2013 s'élève à 20 449 146 obligations sans conversion d'obligations en 2013.

Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France–KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) 4,97% 2015

En juin 2009, la société Air France–KLM a émis 56 016 949 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France–KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) pour un montant total de 661 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur nominale unitaire de 11,80 euros et un ratio d'attribution d'une action pour une obligation. La date de maturité de cet emprunt obligataire est le 1^{er} avril 2015. Le coupon annuel est de 4,97%, payable à terme échu le 1^{er} avril de chaque année. Au 31 décembre 2013, 9 072 obligations ont été converties en actions existantes dont 88 en 2013, portant ainsi le nombre d'obligations restant à 56 007 877 obligations.

Obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France–KLM nouvelles ou existantes (OCÉANE) 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 (OCÉANE) 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 2013, 9 513 obligations ont été converties en actions existantes, portant ainsi le nombre d'obligations restant à 53 388 545 obligations.

1.3.3 Autorisation de rachat d'actions par Air France–KLM

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

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

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

Au cours de l'exercice 2013, le groupe n'a ni acheté ni vendu de titres Air France–KLM dans le cadre de ces autorisations.

Au 31 décembre 2013, Air France–KLM détient 4 179 804 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 31,7 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Opérations réalisées du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013 par finalité

	Contrat de liquidité	Conservation et remise ultérieure des actions	Total
Nombre d'actions au 31 décembre 2012	-	2 958 804	2 958 804
Actions achetées			
Nombre d'actions	-	-	-
Prix d'achat moyen (<i>en euros</i>)	-	-	-
Utilisation			
Nombre d'actions	-	9 601	9 601
Prix de vente moyen (<i>en euros</i>)	-	24,37	24,37
Nombre d'actions au 31 décembre 2013	-	2 949 203	2 949 203

1.3.4 L'actionnariat d'Air France-KLM

Évolution de l'actionnariat

Exercice clos le	En % du capital			En % des droits de votes		
	31 déc. 2013	31 déc. 2012	31 déc. 2011	31 déc. 2013	31 déc. 2012	31 déc. 2011
Nombre d'actions et droits de vote	300 219 278	300 219 278	300 219 278	296 039 574	296 029 873	294 579 801
État	15,9	15,9	15,8	16,1	16,1	16,2
Salariés (FCPE)	7,2	7,6	7,7	7,3	7,7	7,8
Autocontrôle	1,4	1,4	1,9	-	-	-
Autres	75,5	75,1	74,6	76,6	76,2	76,0

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

Répartition de l'actionnariat

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

L'analyse du TPI (titres au porteur identifiable) au 31 décembre 2013 a été effectuée sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 200 000 actions et actionnaires détenant un minimum de 100 actions. En ajoutant les actionnaires au nominatif, 98,1% du capital a été identifié et 73 891 porteurs ont été recensés dont 72 113 actionnaires individuels. Sur la base du TPI au 31 décembre 2013 retraité conformément à l'article 14 des statuts qui définit la notion de ressortissant français, Air France-KLM est détenu à plus de 50% par des actionnaires français.

Exercice clos le	En nombre d'actions			En % du capital		
	31 déc. 2013	31 déc. 2012	31 déc. 2011	31 déc. 2013	31 déc. 2012	31 déc. 2011
État	47 663 693	47 665 899	47 563 745	15,9	15,9	15,8
Salariés (FCPE)	21 621 222	22 856 906	23 194 020	7,2	7,6	7,7
Actionnaires individuels français	55 778 590	59 220 392	70 578 771	18,6	19,7	23,5
Institutionnels résidents	47 589 014	55 182 528	68 363 254	15,8	18,4	22,8
Institutionnels non-résidents	127 566 759	115 293 553	90 519 488	42,5	38,4	30,2

Au 31 décembre 2013, Air France-KLM est détenu à hauteur de 57,5% par des intérêts français (61,6% au 31 décembre 2012) et à 75,2% par des institutions européennes (comme au 31 décembre 2012). Les principaux pays européens sont la Grande-Bretagne (8,5%), les Pays-Bas (5,3%), la Suisse (1,7%), la Norvège (1,3%) et l'Allemagne (1,0%). Les institutions nord-américaines détiennent 19,6% du capital (14,5% au 31 décembre 2012) dont 21,8 millions d'actions sous forme d'ADR (15,3 millions au 31 décembre 2012).

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
Marathon Asset Management	2 août 2013	11 976 252	3,99	B
Capital Research & Mgt	31 décembre 2013	8 160 720	2,72	-
Crédit Suisse	30 octobre 2013	5 013 324	1,67	B
Dimensional Fund Advisors	15 septembre 2012	4 889 810	1,63	H
DNCA	28 novembre 2012	4 487 000	1,49	B
SW Mitchell capital	24 mai 2013	3 462 601	1,15	H
UBS Londres	4 avril 2013	3 137 830	1,05	H
Norges Bank Investment Management	5 septembre 2011	3 055 759	1,02	H
Amundi Asset Management	12 février 2014	2 912 561	0,97	B
AXA IM	10 janvier 2013	1 701 826	0,57	H

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)
2011	(2,73)	-
2012 retraité IAS19R	(4,14)	-
2013	(6,17)	-

Compte tenu du contexte économique difficile de ces dernières années, le Conseil d'administration a choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende au titre des trois derniers exercices. Pour l'exercice 2013, le Conseil d'administration a également choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende.

2 Activité

2.1 Les faits marquants de l'exercice 2013

Mise en œuvre du plan Transform 2015

- Le 15 mars 2013, Air France a signé avec les trois syndicats représentatifs des PNC un accord permettant la rédaction d'un nouvel accord collectif organisant les gains de productivité nécessaires dans le cadre du plan Transform 2015. Cet accord a pris effet dès le début de la saison été au 1^{er} avril 2013.
- A la fin du premier trimestre, Air France a clôturé le plan de départs volontaires concernant les personnels au sol mis en œuvre à compter de novembre 2012 dans le cadre des accords signés en juillet 2012.
- Comme annoncé dès son lancement, un point sur le déroulement du plan Transform 2015 a été organisé à la rentrée 2013. Si le plan de marche est globalement respecté, le redressement des activités moyen-courrier et cargo est insuffisant, notamment à cause de la conjoncture économique difficile en Europe. En conséquence, le groupe a décidé de lancer des mesures complémentaires dans ces deux secteurs : redimensionnement de l'activité moyen-courrier de point à point, réorganisation des processus et plus grand recours à la sous-traitance dans les escales françaises, développement accéléré de Transavia France, poursuite de la baisse de la flotte d'avions tout cargo, ramenée à 10 avions en 2015. Ces réorganisations se traduisent par une baisse du besoin en effectifs équivalente à 2 880 postes en France. Afin de traiter les sureffectifs de personnel au sol, Air France a présenté un plan de départs volontaires concernant 1 826 postes. Ce plan a été ouvert aux candidatures début février 2014.
- En janvier 2013, Air France a lancé sa nouvelle offre tarifaire de prix « Mini » sur 58 destinations. En février, KLM a lancé une nouvelle structure de tarification moyen-courrier, séparant notamment le prix du bagage du prix du billet. Fin mars, la nouvelle compagnie régionale HOP! issue du regroupement de Brit Air, Régional et Airlinair a débuté ses opérations.
- Dans le cadre du plan Transform 2015, Transavia France a intégré à l'été 2013 trois avions supplémentaires, réalisant une croissance de 26% de ses capacités sur l'ensemble de l'année.
- En décembre 2013, le groupe a reçu une offre ferme d'achat pour sa filiale moyen-courrier CityJet. Cette cession s'inscrit dans la politique de recentrage de l'activité moyen-courrier sur les hubs du groupe. La transaction devrait être finalisée au début 2014.

Des investissements pour renforcer la qualité des produits offerts

- En mars 2013, KLM a dévoilé sa nouvelle World Business Class équipée d'un siège « full-flat » totalement inclinable, se transformant en véritable lit pendant le vol. L'installation de ces nouveaux sièges a débuté en juillet 2013 et se prolongera jusqu'en 2015.
- En septembre 2013, Air France a dévoilé les premiers éléments de la montée en gamme de ses produits et services : sa nouvelle offre en Economy et Premium Economy, et un nouveau système de divertissement. Le futur siège Business a été dévoilé en février 2014. Le projet dans son ensemble, incluant notamment une nouvelle Première classe, sera présenté au premier semestre 2014. Le premier vol avec les nouveaux aménagements est prévu pour l'été 2014.
- Air France a lancé en première mondiale une offre de presse digitale sur iPad, permettant ainsi à ses clients équipés de cette tablette de télécharger gratuitement une sélection de magazines et de journaux.
- Lors du 50^{ème} salon international du Bourget, le groupe a finalisé avec Airbus une commande ferme de 25 Airbus A350-900 assortie de 25 options. Cet avion permettra notamment une réduction de la consommation carburant de plus de 15% par rapport aux avions actuels et une baisse importante des émissions sonores et gazeuses, confirmant ainsi les engagements du Groupe en matière d'environnement et de développement durable. Le premier A350-900 devrait entrer en service en 2018.
- Suite au succès du produit Economy Comfort sur les avions gros porteurs et sur les B737, KLM a décidé d'étendre ce produit sur l'ensemble de ses avions régionaux. Tous les avions régionaux ont été équipés de ce produit à compter de novembre 2013.

Développement du réseau et des partenariats stratégiques

- A la saison été 2013, le groupe a continué d'étendre son réseau international, avec l'ouverture des lignes Amsterdam-Fukuoka, Paris-Minneapolis, Paris-Montevideo et Paris-Kuala Lumpur. A l'hiver, Air France a ouvert la desserte de Panama City en complément du vol quotidien de KLM.
- A l'été 2013, Air France, KLM et Etihad ont renforcé leur partenariat : l'accord de partage de code a été étendu aux vols vers l'Australie. Deux avions ont par ailleurs été affrétés avec équipage à Etihad : un A340 sur la ligne Paris-Abu Dhabi, et un avion tout cargo.
- Air France-KLM et Jet Airways, la première compagnie internationale indienne, ont signé un accord de partage de codes permettant de proposer à leurs clients un choix plus vaste de destinations entre l'Europe et l'Inde ainsi que davantage de destinations en correspondance en Inde.

- En février 2013, Air France-KLM a accepté de souscrire à un prêt d'actionnaires à hauteur de 24 millions d'euros pour soutenir son partenaire stratégique Alitalia. A la mi-novembre, le groupe a décidé de ne pas souscrire à l'augmentation de capital d'urgence mise en œuvre par la compagnie italienne, les indispensables mesures de restructuration financières d'Alitalia n'ayant pas été lancées. Après conversion en capital du prêt d'actionnaires, Air France-KLM détient 7% du capital d'Alitalia.
- En novembre, le groupe a étendu son accord de partenariat avec Kenya Airways. A compter du 1er janvier 2014, la joint-venture couvre six lignes entre l'Europe et l'Afrique de l'est : Amsterdam-Nairobi, Paris-Nairobi, Londres-Nairobi, Amsterdam-Entebbe/Kigali, Amsterdam-Lusaka/Harare, Amsterdam-Kilimandjaro/Dar es-Salaam.

Autres

- En mars 2013, le groupe a réalisé une émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) pour un montant d'environ 550 millions d'euros.
- Le 1^{er} juillet 2013, M. Alexandre de Juniac a remplacé M. Jean-Cyril Spinetta au poste de Président-Directeur Général d'Air France-KLM. A la même date, M. Leo van Wijk a décidé de quitter son poste de Vice-Président et Directeur Général délégué du groupe. Il est resté administrateur. Les directions générales d'Air France et de KLM ont elles aussi changé à la même date : chez Air France, M. Frédéric Gagey a remplacé M. Alexandre de Juniac au poste de Président-Directeur Général ; chez KLM, M. Camiel Eurlings a remplacé M. Peter Hartman au poste de président du directoire de KLM.
- En septembre 2013, Air France-KLM a, pour la neuvième année consécutive, été classé leader de la catégorie « Compagnies aériennes » par 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 cinquième année, leader du secteur élargi « Transport » regroupant les activités de transport aérien, ferroviaire, maritime, routier, ainsi que les activités aéroportuaires. Air France-KLM rejoint ainsi les 24 entreprises les plus responsables au monde, chacune dans leur secteur d'activité.
- En octobre 2013, Air France a fêté ses 80 ans. Le 7 octobre 1933 à 16 heures, Air France était officiellement inaugurée à l'aéroport du Bourget par le Ministre de l'Air, Monsieur Pierre Cot. Cet anniversaire donne lieu à de nombreux événements pour les salariés et les clients de la Compagnie.

2.2 Le marché et l'environnement

La santé du transport aérien est étroitement liée à celle de l'économie mondiale ainsi qu'aux événements politiques et naturels qui peuvent affecter la demande de déplacement.

En 2013, la croissance économique mondiale était de 2,4%, un niveau comparable à 2012, mais avec des situations contrastées. L'Union Européenne est sortie progressivement de la récession, avec un PIB en très légère hausse en France, et en baisse aux Pays-Bas. Dans les entreprises, les budgets de voyages sont restés très limités, en particulier pour les déplacements moyen-courrier au sein de l'Europe. En ce qui concerne les voyages à motif personnel, la baisse du pouvoir d'achat en Europe a pesé sur la demande qui est toutefois restée dynamique grâce au développement du tourisme international, notamment en provenance des pays en forte croissance. Selon les données IATA, le trafic aérien global a ainsi augmenté de 5,3% en 2013, pour une hausse des capacités de 4,4% (source 3). Combinée à une amélioration du remplissage et aux plans de restructuration mis en œuvre par de nombreuses compagnies, cette demande relativement dynamique a permis un léger redressement de la marge d'exploitation du secteur.

Après plusieurs années de forte hausse, les prix du pétrole et du carburant avion ont légèrement baissé.

En Europe, le secteur reste extrêmement concurrentiel : outre la compétition entre acteurs traditionnels, le secteur est notamment affecté sur moyen-courrier par le développement du TGV et des compagnies *low-cost*, et sur long-courrier, par la forte croissance des compagnies du Golfe et de Turkish Airlines.

Aux Etats-Unis, les compagnies ont atteint en 2013 des niveaux de rentabilité élevés, bénéficiant notamment d'une stricte discipline dans la gestion des capacités. Avec la fusion entre American Airlines et US Airways, la phase de consolidation du secteur est quasiment achevée. En Amérique du Sud, l'événement le plus marquant a été la fusion entre LAN et TAM, donnant naissance à un grand groupe très bien implanté dans plusieurs pays du continent. L'Asie a été marquée par la poursuite de la croissance rapide des compagnies *low-cost*. Le marché chinois reste toutefois organisé autour de quatre grandes compagnies traditionnelles. L'arrivée attendue de compagnies *low-cost* en Chine pourrait représenter une rupture importante qui pousserait ces compagnies traditionnelles à se développer plus sur les liaisons internationales. En Afrique, les plus grandes compagnies cherchent à tirer profit de la forte croissance attendue de la demande, notamment en construisant des réseaux couvrant efficacement les déplacements au sein du continent. Le projet de compagnie *low-cost* le plus ambitieux, Fastjet, a commencé à opérer en Tanzanie.

Les compagnies du Golfe ont poursuivi leur développement très rapide, confirmé par l'annonce de plusieurs commandes géantes en 2013. Cette croissance s'est étendue à de nouveaux territoires : ouverture d'une ligne entre l'Europe et les Etats-Unis par Emirates (Milan-New York en continuation de Dubai-Milan), multiplication d'investissements dans des compagnies par Etihad.

En 2014, les économistes anticipent une accélération de la croissance économique mondiale, avec une croissance positive pour l'Eurozone, mais très modérée en France et aux Pays-Bas. Combinée à la baisse attendue des prix du pétrole, cette amélioration redonne confiance aux compagnies aériennes. Néanmoins, cette confiance amène certains opérateurs à déployer des capacités additionnelles, notamment sur l'Atlantique nord, qui pourraient peser sur les marges.

2.2.1 L'environnement économique

Contexte économique

> Croissance du PIB réel

	2011	2012	2013
Monde	3,0	2,5	2,4
Union européenne	1,7	-0,3	0,1
• dont France	2,0	0,0	0,2
• dont Pays-Bas	1,0	-1,3	-1,0
NAFTA (North America Free Trading Agreement)	2,0	2,7	1,8
Asie-Pacifique	4,6	4,5	4,8
• dont Chine	9,3	7,7	7,7
Moyen-Orient	5,3	2,7	2,7
Afrique (Nord et sub-saharienne)	0,7	5,4	3,5

Source : IHS Global Insight, 15 janvier 2014.

2013 : année de faible croissance mondiale

L'année 2013 a été marquée par la stabilisation progressive de la situation de la zone euro, le raffermissement de l'économie américaine et une politique de relance spectaculaire au Japon. Au total, la croissance mondiale a été de 2,4% en 2013, comparable à 2012.

La zone euro a vu son environnement économique et financier s'améliorer progressivement. Si Chypre a dû faire l'objet d'un plan de sauvetage au mois de mars, la récession en zone Euro a néanmoins pris fin mi 2013 et l'euro ne semble plus menacé à court terme. L'Union bancaire, promise depuis l'été 2012 et destinée à augmenter la confiance envers les banques européennes sur les marchés, a fait l'objet d'un accord politique lors du sommet européen de décembre 2013. Elle sera progressivement mise en place à partir de 2014. En France, la croissance est restée très faible sur l'année 2013 (+0,2%). Les Pays-Bas ont connu une contraction de l'activité, expliquée par la politique d'austérité, la modération salariale et une hausse du taux de chômage qui ont affaibli la demande domestique. Ailleurs en Europe, après plusieurs années de politique d'austérité, le Royaume-Uni a vu sa croissance progresser fortement (+1,8%), grâce à une politique monétaire particulièrement accommodante et une reprise de la consommation.

La croissance est restée solide aux Etats-Unis (+1,9% en 2013). Malgré le *shutdown* paralysant l'administration américaine durant 16 jours en octobre 2013, la reprise américaine reste solide : le taux de chômage est tombé à 7% en décembre 2013, au plus bas depuis 5 ans, tandis que les profits des entreprises sont au plus haut depuis 1947. Signe de confiance dans la reprise, la Réserve Fédérale Américaine a commencé à réduire l'intensité de sa politique monétaire particulièrement accommodante (« *Quantitative Easing* ») : le plafond d'achat de liquidités a été revu de 85 à 75 milliards de dollars par mois en décembre 2013.

Au Japon, le premier ministre Shinzo Abe a lancé début 2013 une politique spectaculaire visant à sortir durablement le pays de la stagnation économique : assouplissement monétaire, augmentation des dépenses publiques, et stimulation de l'investissement privé. Cette politique a entraîné une forte baisse du yen (-20% face au dollar) soutenant les exportations nippones. Après un rythme annuel à 4% début 2013, la croissance s'inscrit finalement à +1,7%.

Les pays émergents ayant un déficit extérieur important – Turquie, Inde, Indonésie ou Brésil – ont dû gérer la fragilisation de leurs monnaies nationales suite au départ de capitaux étrangers, les marchés financiers anticipant dès début 2013 le durcissement monétaire de la FED. Le Brésil a par ailleurs vu sa croissance redémarrer (+2,3% contre +0,9% en 2012), soutenu par un plan de relance de la consommation et un assouplissement de la politique monétaire. La croissance de la Chine est restée stable à +7,7%, affectée par un ralentissement des exportations; l'Inde a pour sa part enregistré une croissance de 4,6% en 2013 (contre +3,2% en 2012) (*source 1*).

2014 : Accélération de la croissance mondiale tirée par le redressement de l'Europe

Pour 2014, la majorité des économistes s'attend à une accélération de la reprise dans les pays développés, tandis que les monnaies de certains pays émergents pourraient connaître à nouveau certaines turbulences. Si les prévisions 2013 avaient été régulièrement revues à la baisse toute l'année 2012, notamment pour les pays développés, les prévisions de croissance pour 2014 sont restées globalement stables toute l'année 2013.

En Europe, une reprise de la croissance est attendue (+1,3%), soutenue par l'Allemagne (+2,1%) et le Royaume-Uni (+2,7%). La croissance de la France (+0,5%, tirée notamment par un raffermissement de la consommation et de la production industrielle) s'inscrit néanmoins en retrait par rapport aux autres pays. Aux Pays-Bas, 2014 devrait être une année de légère reprise (+0,5%), l'activité devant être soutenue par un regain des exportations à destination des Etats-Unis et du reste de l'Union Européenne. Les pays d'Europe du Sud pourraient connaître de premiers signes de reprise : l'Italie et surtout l'Espagne pourraient tirer profit de l'amélioration de leur compétitivité prix (*source 1*).

Le risque principal en zone Euro semble être la déflation : la hausse des prix s'est brutalement ralentie en 2013 et pourrait s'installer durablement au-dessous des 2%, niveau ciblé par la Banque Centrale Européenne. Le risque d'un scénario à la japonaise où toute décision d'investissement et d'achat est différée, contribuant au recul de la demande et de l'investissement, ne peut être exclu. La BCE a en conséquence abaissé son principal taux directeur à 0,25% en novembre 2013. (*source 2*).

La reprise économique devrait s'accroître aux Etats-Unis (+2,7%, *source 1*), soutenue notamment par la hausse de la production industrielle (notamment liée à la baisse du prix de l'énergie) et à une consommation des ménages soutenue.

Au Japon, la croissance en 2014 (+1,8%, *source 1*) devrait être tirée par les investissements et la dépense publique.

Enfin, la croissance devrait rester soutenue dans les pays émergents, en dépit d'un ralentissement dans certaines économies. La croissance de la Chine devrait se maintenir aux alentours de 8,0%, celle de l'Inde devrait atteindre 5,4% et celle du Brésil, 3,0%.

Prix du pétrole

En quelques années, le carburant est devenu un des tout premiers postes de coût d'une compagnie aérienne : représentant 25% des coûts en 2010, il pèse aujourd'hui plus de 33% (*source 4*).

En 2013, le prix du pétrole a baissé par rapport à 2012 (*source 3*), ce qui représente une bonne nouvelle pour le secteur après la forte hausse subie en 2011 et au début 2012. Le contexte politique difficile au Moyen-Orient, un facteur de risque important pour le marché du pétrole, ne s'est pas traduit par une nouvelle hausse du prix du pétrole (*source 4*).

Pour les prochaines années, les économistes s'attendent à une hausse modérée de la demande, tirée par les marchés en forte croissance. La consommation dans les pays de l'OCDE devrait baisser, notamment grâce au développement de sources d'énergie alternatives (gaz naturel, énergies renouvelables). Combiné à la hausse de la production des pays non membres de l'OPEP (en particulier aux Etats-Unis), ce scénario pourrait se traduire par la poursuite de la baisse des prix en 2014 (*source 5*).

> Évolution du cours pétrole

Brent Londres (En dollar par baril)	2010	2011	2012	2013	2014 prévision
Cours moyen	79,50	111,26	111,54	108,64	103,6
Plus haut	94,00	126,64	128,17	119,03	
Plus bas	67,58	93,70	88,62	96,83	

Source : Oxford Economics, Platt's

Volatilité des taux de change

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

Par ailleurs, cette volatilité a un impact indirect sur l'activité des compagnies aériennes du fait de son influence sur les passagers voyageant pour des raisons touristiques.

En 2013, la dévaluation du Yen a eu un effet important sur les revenus réalisés par les compagnies internationales au Japon. En décembre 2013, la banque fédérale américaine a restreint sa politique monétaire (« tapering »), ce qui pourrait se traduire par une dépréciation d'autres monnaies, en particulier dans les pays dits émergents (*source 7*).

> Évolution des monnaies

Pour un euro	2010	2011	2012	2013
USD	1,3261	1,3917	1,2842	1,3279
GBP	0,8580	0,8678	0,8105	0,8493
Yen	116,35	110,93	102,43	129,60
CHF	1,3810	1,2326	1,2053	1,2311

Source : MarketMap.

2.2.2 Le contexte de l'industrie

2013 : croissance du trafic supérieure à la croissance des capacités

En 2013, le trafic aérien global a augmenté de 5,3% par rapport à 2012, pour une augmentation de l'offre de seulement 4,4%. Au global, IATA estime que l'industrie du transport aérien devrait dégager un bénéfice net courant de 13 milliards de dollars, en amélioration par rapport à 2012 (+5 milliards de dollars), et une marge opérationnelle de 3,3% en hausse de 1,1 point par rapport à 2012 (*source 3*), traduisant les gains en efficacité de l'industrie.

La plus forte croissance de trafic international a cette année encore été établie par les compagnies du Golfe (+12,0%) suivie par les compagnies d'Amérique latine (+8,2%). Les transporteurs africains ont eux aussi enregistré une croissance soutenue (+5,7%), tout comme les transporteurs d'Asie-Pacifique (+5,4%). La plus faible croissance internationale a été observée par les transporteurs européens (+3,7%) et nord-américains (+2,8%), reflétant certes un contexte économique moins favorable mais aussi une discipline de capacité, entraînant les coefficients de remplissage les plus élevés de l'industrie (respectivement 81,3% pour les transporteurs européens et 82,8% pour les nord-américains) (*source 8*).

En dépit du climat économique défavorable, le trafic (exprimé en passagers) des compagnies européennes de l'AEA était en légère croissance (+1,6% à 375 millions de passagers). Leur croissance a été tirée par les lignes intercontinentales (+3,5%) tandis que la croissance sur les lignes intra-européennes était limitée à +1% (*source 9*). Cette croissance, bien plus faible que celle rapportée par IATA pour l'ensemble des compagnies européennes, signifie que les compagnies non membres de l'AEA, en premier lieu les compagnies *low-cost*, continuent à prendre des parts de marché. Au global, le trafic intercontinental des transporteurs de l'AEA a cru de 2,7% en PKT (Passagers Kilomètres Transportés), pour une croissance des capacités de 1,7%. Le coefficient d'occupation a gagné 0,7 point pour atteindre un record historique de 79,9%, reflétant la discipline de capacité, plus particulièrement sur l'Atlantique Nord. La faiblesse de cette croissance très en deçà de son niveau historique n'a néanmoins pas suffi à rétablir la rentabilité des compagnies de l'AEA dont la marge d'exploitation devrait rester proche de 0% en 2013 (*source 9*).

Sur la base de chiffres à fin novembre, IATA anticipe une croissance de 4% du segment des clients « premium » (voyage en cabine Affaires ou Première) en 2013 (*source 10*).

Prévisions d'offre 2014 : relâchement de la discipline ?

Au vu des programmes diffusés à la mi-janvier 2014, la prévision de croissance d'offre (en Sièges Kilomètres Offerts) pour le premier semestre 2014 sur l'axe Europe-Long-Courrier est de l'ordre de 5% par rapport au premier semestre 2013. Cette tendance traduit une accélération de la croissance débutée à l'hiver 2013. Les prévisions de croissance d'offre en sièges par route sont les suivantes :

- Europe-Amérique du Nord : +6% à +7% ;
- Europe-Amérique latine : +3% ;
- Europe-Asie : +4% ;
- Europe-Moyen-Orient : +8% à +10% sous l'influence des compagnies du Golfe ;
- Europe-Afrique subsaharienne : +4%.

Sur les lignes intra-européennes, la croissance d'offre (en Sièges Kilomètres Offerts) devrait être de l'ordre de +5% par rapport au premier semestre 2013, toutefois ce chiffre est susceptible d'évoluer significativement à l'approche de la saison été (*source 12*). Sur ce marché, la demande devient plus saisonnière, ce qui représente un nouveau défi pour les compagnies traditionnelles qui doivent adapter leur organisation (*source 13*). En général, les compagnies *low-cost* peuvent mieux gérer cette saisonnalité accrue, notamment grâce à des organisations plus flexibles.

Le marché domestique français est dominé par le TGV. En avril, la SNCF a lancé un produit de type *low-cost* « OUIGO » avec 4 rames densifiées ne roulant que sur Ligne à Grande Vitesse (*source 15*). Les principaux développements de TGV en cours sont le prolongement de la ligne Est jusqu'à Strasbourg à l'été 2016, qui impactera alors le trafic aérien entre Paris et des villes telles que Francfort, Stuttgart, Bâle ou Zürich, ainsi que le prolongement de la ligne Sud-Ouest jusqu'à Bordeaux, prévu en juillet 2017, entraînant un gain de temps d'une heure sur cette destination, ainsi que vers Biarritz, Pau et Toulouse. Le gouvernement français a annoncé une pause dans les investissements des Lignes à Grande Vitesse (LGV) non encore lancées, avec la seule réalisation du tronçon Bordeaux-Toulouse à l'horizon de 2024.

Aux Pays-Bas, le début d'année 2013 a été marqué par la perte du certificat d'exploitation de FYRA, un service de trains à grande vitesse entre les Pays-Bas et la Belgique, et la mise en place progressive de dessertes de substitution sur l'axe Bruxelles-Amsterdam.

En Europe du Sud, la ligne à grande vitesse reliant Perpignan à Barcelone a finalement été inaugurée le 15 décembre 2013. En Espagne, le projet de raccord de la ligne LGV de Madrid à la frontière basque ne verra pas le jour avant 2022, avec une simple réadaptation de la ligne d'Irun à San Sebastian. En Italie, la mise en service totale de la ligne Milan-Venise est reportée au-delà de 2020 faute de financement.

Des réglementations européennes et internationales plus contraignantes

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

Une politique de protection climatique que l'Europe ne parvient pas à étendre

La protection climatique est une des priorités de l'industrie du transport aérien. Elle est la première industrie à s'être fixée un objectif de réduction des émissions de CO₂. Dans la lutte contre le changement climatique, l'Europe a mis en œuvre au 1^{er} janvier 2012, une directive imposant le système communautaire d'échange de permis d'émission de CO₂ à toutes les compagnies se posant dans l'espace économique européen. Cette directive a suscité une levée des boucliers de certains pays (Chine, États-Unis, Russie, Inde...). En novembre 2012, la Commission Européenne a annoncé le report d'un an de l'application du système d'échange de permis d'émissions pour la quasi-totalité des vols hors UE afin de faciliter la recherche d'un accord global au niveau de l'OACI, accord qui a été trouvé en octobre 2013. Celui-ci prévoit la conception d'un mécanisme de marché à proposer pour la prochaine session de 2016 en vue d'une entrée en vigueur en 2020. La Commission Européenne interprète cet accord comme la possibilité de faire rentrer dans le système d'échange de permis d'émissions européens les parts de survols de pays européens des vols non intra-européens. Si elle est adoptée, cette proposition risque de faire débat avec les principaux partenaires de l'Union Européenne.

(Voir également Section 3 – Risques et gestion des risques, page 59).

Protection des droits des consommateurs et sûreté

L'évolution de la réglementation renforce de plus en plus le droit des consommateurs, tant en Europe qu'aux États-Unis. Ainsi, en ce qui concerne les indemnisations aux passagers, la Cour européenne de Justice a assimilé en octobre 2012 les retards de plus de trois heures à un refus d'embarquement (arrêt de la grande Cour du 23 octobre 2012, affaire C-581/10). En mai 2013, la commission a proposé un nouveau texte au parlement qui précise les conditions d'application des droits des consommateurs (*source 18*).

Certaines règles ont été assouplies au bénéfice des consommateurs, notamment celles régissant le transport de liquides au sein de l'Union Européenne (*source 19*), et celles concernant l'utilisation des appareils électroniques en mode avion pendant toutes les phases de vol (*source 20, source 21*).

Ciel unique Européen : un projet bloqué ?

Une organisation transfrontière de la gestion des espaces aériens par le contrôle aérien est en cours de constitution. En 2004, l'Union européenne a adopté le Ciel Unique Européen. Le traité international de décembre 2010 établissant le Bloc d'Espace Aérien Fonctionnel d'Europe Centrale ou FABEC (Functional Airspace Block Europe Central), regroupant les espaces aériens du Benelux, de l'Allemagne et de la France, a été ratifié en décembre 2012 et publié au journal officiel de la République Française en novembre 2013 (*source 16*). Ce bloc permet de définir les zones de régulation aérienne de chaque centre en fonction du trafic et non plus en fonction des frontières.

À compter de 2012, les autorités en matière de contrôle aérien doivent atteindre des objectifs de performance en matière de ponctualité, d'efficacité des vols et d'économies. La faiblesse actuelle du trafic aérien aide le contrôle aérien à tenir ses objectifs de réduction des retards moyens par vol, mais rend plus difficile l'engagement de baisser les coûts unitaires (*source 17*).

Des clients de plus en plus avisés, pragmatiques et exigeants

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

Les clients sont de mieux en mieux informés et sensibles à la valeur du service proposé. Ils font attention à ce qu'ils dépensent : le rapport qualité/prix prend une dimension primordiale dans leur acte d'achat. Le besoin pour un service personnalisé est de plus en plus fort, quelle que soit la classe de transport. Les clients mettent de plus en plus les compagnies en concurrence, comparant les offres notamment sur le prix, le temps de voyage, le confort et la possibilité de personnaliser leur voyage (achat d'options). Ils sont par ailleurs en permanence connectés, partagent leurs expériences via les réseaux sociaux et exigent des informations en temps réel.

Pour répondre à toutes ces exigences, les compagnies développent des solutions de self-service à toutes les étapes du voyage (achat, enregistrement, dépose des bagages, embarquement...), en multipliant les choix et les options payantes, et en assurant une forte présence sur Internet et les réseaux sociaux (*source 4*).

Dans les prochaines années, les innovations technologiques obligeront les systèmes traditionnels de distribution à évoluer. Les systèmes de distribution actuels (« GDS ») doivent pouvoir se connecter de manière transparente avec les systèmes de chaque compagnie pour échanger non seulement sur les horaires, les prix et les disponibilités dans les inventaires, mais aussi sur les produits annexes et les options. Les clients pourraient privilégier des solutions leur donnant accès au même endroit à toutes les composantes de leurs voyages : avion, hébergement, location de voiture, train... (*source 22*).

De nouveaux acteurs tels que Google sont susceptibles de modifier les modes traditionnels de distribution des compagnies aériennes et affecter les rapports avec leurs clients. Google joue dès à présent un rôle dans de nombreux aspects de la distribution, de la vente et du marketing des compagnies aériennes : positionnement dans le moteur de recherche, liens publicitaires, fonction de « meta-search », logiciel de pricing et de réservation (ITA) (*source 22*).

2.2.3 La concurrence

Les compagnies européennes font évoluer leur activité moyen-courrier

En 2013, les grandes compagnies européennes ont poursuivi leurs restructurations profondes.

Chez Lufthansa, le programme « SCORE » vise un résultat d'exploitation de 2,3 milliards d'euros en 2015, en hausse de 1,5 milliard d'euros par rapport à 2011. Ce plan prévoit notamment la suppression de 3 500 postes et le transfert à sa filiale Germanwings de toute l'activité moyen-courrier hors des hubs de Frankfurt et de Munich. Le transfert à Germanwings devrait permettre une baisse des coûts grâce à la hausse de la productivité des pilotes, à la baisse de la rémunération des personnels de cabine et des personnels administratifs, et un coefficient d'occupation plus élevé (*source 23*).

Considérant le progrès réalisé chez British Airways et la prise de contrôle de Vueling, International Airlines Group (IAG, holding contrôlant British Airways, Iberia et Vueling) a revu à la hausse son objectif de résultat d'exploitation 2015, à 1,8 milliard d'euros. Pendant qu'Iberia reste concentrée sur la restructuration de sa structure de coût, la réduction des capacités, la réduction des effectifs et la recherche de gains de productivité, Vueling poursuit sa forte croissance. Les commandes récentes d'IAG pourraient permettre à Vueling d'opérer 100 avions dès 2015 (*source 24*). Reflet des ambitions pan-européennes d'IAG, Vueling inaugure plusieurs bases hors de son pays d'origine, l'Espagne. Elle prévoit notamment de pénétrer le marché domestique italien en 2014, en compétition directe avec Alitalia, Ryanair et Easyjet.

Dans un contexte économique italien difficile et face au renforcement de la concurrence ferroviaire (ligne Milan-Rome), des compagnies *low-cost* et des compagnies du Golfe, les résultats d'Alitalia se sont dégradés en 2013. En 2014, la pression concurrentielle devrait rester forte en raison du développement de Ryanair et de Vueling.

En 2013, Norwegian a reçu ses premiers Boeing 787 et démarré des lignes *low-cost* long-courrier vers des destinations touristiques aux Etats-Unis et en Asie du Sud Est. Le faible potentiel de clientèle « premium » et les difficultés d'opération du 787 ont rendu le démarrage de ces nouveaux vols difficile (*source 25*). Norwegian s'est également lancée dans la bataille des compagnies *low-cost* européennes en commençant à opérer des vols entre Londres Gatwick et des destinations sur le pourtour méditerranéen, en concurrence directe avec Easyjet.

Même si elles ne croissent plus aussi fortement que par le passé, Easyjet et Ryanair continuent de dominer le marché *low-cost* pan-européen. Afin de renforcer leurs positions et d'accéder à un plus grand nombre de marchés, les compagnies *low-cost* modifient leurs positionnements. Ainsi, Easyjet investit pour mieux répondre aux besoins des clients affaires : introduction de tarifs flexibles « tout-compris », embarquement prioritaire, distribution dans les GDS. Fin 2013, Ryanair a émis un avertissement sur ses résultats en raison de niveaux de prix plus faibles qu'attendus sur l'hiver 2013-14. Elle a en même temps annoncé une modification de son positionnement, avec une plus forte orientation « client » : amélioration de l'ergonomie du site web, choix du siège, tarifs plus raisonnables pour l'enregistrement en aéroport ou pour les bagages enregistrés (*source 26*). Dans le même temps, elle s'autorise à opérer à partir d'aéroports principaux, annonçant le lancement de vols au départ de Rome Fiumicino ou de Bruxelles Zaventem (*source 27*).

Fin de consolidation aux États-Unis

Aux Etats-Unis, le mouvement de consolidation des compagnies s'est poursuivi : la fusion entre American Airlines et US Airways a été finalisée en décembre 2013, donnant naissance au numéro un mondial du transport aérien (40 milliards de \$ de chiffre d'affaire et 1 000 avions). La fusion a signifié aussi la sortie de chapitre 11 pour American Airlines, qui était sous ce régime depuis novembre 2011 (*source 28*).

Les grandes compagnies américaines publient de bons résultats financiers. Ainsi, Delta a publié un résultat net 2013 de 10,5 milliards de dollars, dont 8 milliards d'éléments exceptionnels (*source 29*), et United-Continental a publié un résultat net de 1,1 milliards de dollars (*source 30*). Suite à l'acquisition par Delta de 49% de Virgin Atlantic, les deux compagnies ont lancé le 1^{er} janvier 2014 une joint-venture concernant les vols entre l'Amérique du Nord et le Royaume-Uni (*source 31*).

Début de consolidation en Amérique latine

En 2013, la concurrence en Amérique latine a été marquée par la fusion de LAN Airlines avec TAM, créant ainsi le plus grand groupe aérien du continent. Implanté sur 7 marchés (Argentine, Brésil, Colombie, Chili, Equateur, Paraguay et Pérou), le groupe représente un tiers des capacités dans la région et opère sur 135 destinations (*source 32*). LATAM ayant choisi de rejoindre l'alliance Oneworld, TAM quittera donc Star Alliance au 31 mars 2014 (*source 33*).

En 2013, la compagnie brésilienne GOL, qui se décrit comme la « plus grande compagnie *low-cost* et *low-fare* d'Amérique latine », a transporté 9 millions de passagers vers 65 destinations. Bien que réduisant son offre, elle représente encore 35,5% du marché domestique brésilien (*source 34*). Après deux années de pertes, la mise en œuvre d'une stratégie de rationalisation de l'offre et d'ajustement de la structure de coût lui a permis de revenir à une marge d'exploitation positive. Son accord de partage de code avec Delta a été étendu à plus de destinations.

Copa Airlines, la compagnie nationale du Panama, a continué de renforcer son hub de Panama City. Elle a augmenté son offre de 14% et a transporté 11 millions de passagers sur 69 destinations en 2013 (*source 35*). Elle a réussi à maintenir une rentabilité très élevée, supérieure à 17% (*source 36*) en profitant notamment de la localisation géographique idéale de son hub au centre des Amériques.

L'Asie en pleine transformation

En Asie du Sud-Est, le marché est toujours très dynamique, porté en particulier par la croissance des compagnies *low-cost* qui représentent 20% de l'offre en siège mais près de 50% des commandes (*source 37*). Les compagnies asiatiques sont soutenues par la croissance des économies de la région et la forte demande des déplacements intra-Asie. Néanmoins, même si la tendance reste globalement positive pour les mois à venir, la croissance pourrait ralentir sur certains marchés arrivant progressivement à maturité. La croissance devrait être tirée par l'activité en Indonésie, en Thaïlande, en Malaisie, à Singapour et aux Philippines (*source 38*).

Air Asia et Lion Air dominent le marché et poursuivent leur stratégie de marques pan asiatiques : Lion Air a ainsi lancé cette année trois filiales en Thaïlande (Thai Lion Air), Malaisie (Malindo), et Indonésie (Batik Air). Le groupe a totalisé en 2013 plus de 20% de l'offre sur les routes intra Asie du Sud Est. Pour accompagner son développement, la compagnie a par ailleurs signé en mars 2013 une commande de 234 Airbus A320 et A321 (*source 39*). Air Asia a quant à elle accentué sa présence sur le marché philippin, en prenant le contrôle de la compagnie Zest Air, rebaptisée AirAsia Zest. La compagnie prévoit de lancer cette année une compagnie en Inde (AirAsia India), et de continuer à se développer sur le long-courrier (nouvelle filiale Thai AirAsia X). La desserte de l'Europe (Paris ou Londres) est à nouveau envisagée depuis Bangkok. AirAsia fait néanmoins face à des difficultés sur le marché japonais : Air Asia et All Nippon Airways ont suspendu en octobre 2013 l'activité de leur filiale commune AirAsia Japan après des résultats financiers décevants (*source 40*). Pour contrer cette double domination, les autres compagnies font le choix de s'allier : Tiger Air a ainsi signé récemment des accords de coopération commerciale avec Scoot (2012), SpiceJet (2013) et Cebu Pacific (2014), et prévoit de lancer une filiale commune à Taiwan avec China Airlines fin 2014 (*source 41*).

Les quatre grandes compagnies chinoises (Air China, China Southern, China Eastern et Hainan Airlines) restent essentiellement axées sur le trafic domestique qui pèse pour près de 90% dans leur trafic passagers (*source 10*). Le gouvernement chinois a annoncé en novembre 2013 son intention de soutenir le développement de nouveaux acteurs, en particulier *low-cost*, sur ce marché (*source 42*). Les compagnies ambitionnent maintenant d'accroître leurs parts de marché sur le trafic international. Elles s'y développent progressivement surtout par le biais de partenariats ou de joint-ventures.

En Inde, la situation reste instable pour les compagnies aériennes. Seuls Indigo (qui poursuit son développement sur les réseaux domestique – 30% de part d'offre en 2013 contre 26,5% en 2012 – et international) et GoAir ont été bénéficiaires sur le dernier exercice fiscal (*source 43*). Jet Airways et Etihad ont conclu un accord stratégique en 2013 se traduisant par une prise de participation d'Etihad

dans le capital de Jet à hauteur de 24% et une mise en résonance de leurs réseaux respectifs. Le marché domestique indien sera impacté par le lancement des opérations du nouvel entrant AirAsia India. La compagnie devrait être dotée de 10 Airbus A320 et pourrait commencer ses opérations en février 2014 (*source 45*).

Au Japon, des slots supplémentaires destinés au trafic international ont été attribués par l'aéroport de Tokyo-Haneda. 14 slots ont ainsi été distribués aux compagnies étrangères pour l'été 2014 : 6 pour des compagnies européennes (Air France, Lufthansa et British Airways), 7 pour des compagnies asiatiques (dont Garuda Indonesia et Singapore Airlines) et 1 américaine (Air Canada) (*source 46*).

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

Développement des compagnies africaines

En Afrique, les deux principales tendances sont le développement d'ambitions pan-africaines par certaines compagnies, et l'apparition de compagnies *low-cost*.

A travers son plan « Vision 2025 », Ethiopian Airlines se fixe comme objectif de devenir une compagnie majeure sur le continent. Elle a ainsi pris une participation de 49% dans la nouvelle compagnie nationale du Malawi, avec l'objectif, à terme, de construire une organisation avec plusieurs hubs sur le continent. Kenya Airways s'est fixée comme objectif d'ici 2021 d'opérer des vols à destination de tous les continents. Elle a renforcé sa coopération avec KLM dans le cadre d'une joint-venture couvrant transport de passagers et cargo (*source 48*).

En octobre 2013, la compagnie *low-cost* Fastjet a démarré son premier vol international, sur la ligne Dar es Salaam-Johannesbourg. Son développement reste contraint par l'environnement réglementaire et les réactions des opérateurs traditionnels (*source 49*).

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

Entre 2005 et 2013, la flotte des compagnies du Golfe (Emirates, Etihad, Qatar Airways) et celle de Turkish Airlines ont cru à un rythme annuel moyen de 14%. Entre 2014 et 2018, la prévision de croissance moyenne annuelle de leur flotte est de 13% pour un total de plus de 600 gros porteurs d'ici 2018 contre environ 370 en service aujourd'hui (*source 52*). Au total, pratiquement un quart des commandes actuelles de gros porteurs est destiné à l'une de ces compagnies. En novembre 2013, Emirates a ainsi annoncé une commande de 50 A380 supplémentaires, confirmant de très loin son statut de premier client pour le très gros porteur (près de 50% des A380 commandés ou en service) (*source 53*).

En 2013, l'offre d'Emirates a augmenté de 14% (17% en 2012), celle de Qatar Airways de 9% (13% en 2012) et celle d'Etihad de 21% (14% en 2012) (*source 12*). La montée en puissance de Turkish Airlines est encore plus importante avec une croissance d'offre de 26% en 2013, après 20% en 2012. La compagnie turque bénéficiera à terme de la décision des autorités de bâtir d'ici 2017 un aéroport gigantesque au nord-ouest d'Istanbul (capacité de 150 millions de passagers par an).

La croissance de ces compagnies se caractérise par la multiplication des villes desservies (7 nouvelles dessertes pour Turkish Airlines en 2014, huit pour Etihad). Les ouvertures se concentrent aujourd'hui sur les Amériques (*source 12*): desserte de Boston pour Emirates, de Miami, Philadelphie et Detroit pour Qatar Airways, de Montréal et Boston pour Turkish Airlines, et de Dallas et Los Angeles pour Etihad. Par ailleurs, elles pourraient bénéficier de la potentielle autorisation de l'A380 en Inde pour augmenter leur capacité sur ce territoire.

En parallèle, les compagnies du Golfe multiplient les partenariats et les investissements pour étendre leurs réseaux. Etihad a désormais des participations dans Air Berlin, Aer Lingus, Air Seychelles, Virgin Australia, Air Serbia, Jet Airways et Darwin (rebaptisée Etihad Regional). En plus de ces investissements, Etihad a étendu ses accords de partage de code, notamment avec Air France-KLM. Qatar Airways a intégré Oneworld en octobre 2013. Emirates a lancé en avril 2013 un partenariat stratégique avec Qantas sur les vols entre Dubaï et l'Australie. A l'inverse, Turkish Airlines et Lufthansa ont mis fin à leur coopération, qui sera arrêtée à la fin mars 2014 (*source 54*).

Consolidation des compagnies aériennes : alliances, partenariats et joint-ventures

La consolidation reste un facteur clé d'amélioration de la marge de l'industrie du transport aérien. Sur ce plan, l'année 2013 a été marquée par la fusion entre American Airlines et US Airways qui représente probablement la dernière étape de la consolidation aux Etats-Unis.

Les alliances traditionnelles ont continué de croître : Oneworld a intégré Malaysia Airlines et Qatar Airways, Star Alliance a perdu TAM et US Airways mais devrait intégrer EVA Air en 2014, Garuda Indonesia intégrera SkyTeam en mars 2014 (*source 55*).

A l'exception d'Etihad, les compagnies du Golfe étaient jusque-là réticentes à mettre en place des partenariats. Elles acceptent maintenant toutes de travailler avec d'autres compagnies. Ainsi, Emirates a lancé son partenariat stratégique avec Qantas en avril 2013 (*source 56*) tandis que Qatar Airways a été acceptée dans Oneworld. Etihad a renforcé sa stratégie de partenariat et d'investissement stratégiques. Elle a notamment pris une participation dans Jet Airways afin de renforcer sa présence en Inde, et a signé un accord de partage de code avec Air France-KLM. Au début 2014, elle étudie l'opportunité d'investir dans Alitalia.

Sur le même modèle que les joint-ventures sur l'Atlantique Nord ou trans-pacifiques, les joint-ventures transcontinentales Europe-Asie se développent (*source 57*): Air France et KLM ont signé des accords de joint-venture avec des compagnies chinoises ; la joint-venture de Lufthansa avec ANA sur l'axe Europe-Japon a été étendue à Swiss et Austrian au printemps 2013. Parallèlement une joint-venture British Airways - Japan Airlines a débuté en 2013 sur le même axe et devrait être étendue à Finnair courant 2014 (*source 58*).

2.2.4 Conclusion

La conjonction de la crise économique, qui touche plus particulièrement l'Europe, et du prix du carburant élevé pèse lourdement sur la rentabilité des compagnies européennes. Toutes ces compagnies sont maintenant engagées dans des plans de restructuration visant à restaurer leur compétitivité, en particulier face à des concurrents qui soit bénéficient d'un environnement plus porteur ou soit ont achevé leur mutation vers un modèle pérenne et rentable comme aux États-Unis. Les autorités publiques européennes prennent conscience de l'importance vitale de disposer d'une industrie qui contribue largement à la richesse du continent (source 59). Toutefois, la consolidation, facteur clé pour restaurer durablement la rentabilité de l'industrie, progresse peu. À l'heure actuelle, les ressources financières limitées des compagnies et l'interventionnisme de certains états vis-à-vis des compagnies nationales retardent ce mouvement pourtant inéluctable.

Sources : 1) *Global insight* – 15 January 2014, 2) *La zone euro face au piège de la déflation* - Les Echos - 9 janvier 2014, 3) *Financial forecast* - IATA - December 2013, 4) *Annual review 2013* - IATA - June 2013, 5) *BP energy outlook 2035* - BP - January 2014, 6) *EU commission predicts Euro will get even stronger* - Reuters - 5 November 2013, 7) *Les Etats-Unis en finissent avec les psychodrames budgétaires à répétition* - Les Echos - 12 Décembre 2013, 8) *Air passenger market analysis* - IATA - November 2013, 9) *AEA airlines 5.6 million passengers in 2013* - AEA - January 2014, 10) *Premium traffic monitor* - IATA - November 2013, 11) *IATA ODS*, 12) *SRS analyzer* - Innovata - January 2014, 13) *Airlines lose the winter blahs* - The Wall Street Journal - 29 February 2012, 14) *Les comptes des transports en 2012* - République Française - Ministère de l'Écologie du développement durable et de l'Énergie - Juillet 2013, 15) *SNCF lance OUIGO, la grande vitesse hyper-accessible* - SNCF Communiqué de presse - 19 février 2013, 16) *N. 275 du 27 Novembre 2013 Sommaire analytique* - Journal officiel de la République Française - 27 novembre 2013, 17) *Le gouvernement comprend la grogne des contrôleurs aériens* - 22 janvier 2014 - La Tribune, 18) *Airtight passenger rights* - European Parliament - 17 December 2013, 19) *E.U. eases rules on liquids on planes* - The New York Times - 28 novembre 2013, 20) *Aviation: EU extends the use of electronic devices on planes* - European Parliament - 9 December 2013, 21) *Elektronische Geräte: British Airways erlaubt ab sofort Handy-Nutzung* - Spiegel online - 19 December 2013, 22) *The future of airline distribution, a look ahead to 2017* - Henry H. Hartevelde - Atmosphere Research Group - IATA - 5 décembre 2012, 23) *Lufthansa Group: the SCORE so far Part 2. Negotiating from a strong position, to find new partners* - CAPA Centre for Aviation - 19 June 2013, 24) *Capital Markets Day* - IAG - 15 November 2013, 25) *Norwegian Air Shuttle's long-haul business model. "Flag of convenience" or fair competition?* - CAPA Centre for Aviation - 8 janvier 2014, 26) *Ryanair turns customer-friendly on Easyjet threat* - CNBC.com - 22 November 2013, 27) *Michael O'Leary: Ryanair is IKEA van de luchtvaart* - De Telegraaf - 18 January 2014, 28) *CAPA database: Financial results 2012 American Airlines and US Airways* - CAPA Centre for Aviation, 29) *Delta Air Lines announces December quarter profit* - Delta news archive - 21 January 2014, 30) *United Announces Full-Year and Fourth-Quarter 2013 Profit* - United Continental Holdings News - 23 January 2014, 31) *Delta and Virgin Atlantic launch joint venture* - Flight Global - 31 December 2013, 32) *LATAM annual report 2012*, 33) *Interview Enrique Queto* - Airline business magazine, 34) *Company profile GOL* - <http://www.voegol.com.br/en-us/investidores/paginas/default.aspx> - January 2014, 35) *Copa Airlines Announces 2014 Growth Plans, Three New Destinations* - COPA holdings - 22 January 2014, 36) *Annual report 2012* - COPA holdings - 29 April 2013, 37) *Asia-Pacific 2014 outlook: faster growth for low-cost airlines as LCC fleet reaches 1,000 aircraft* - CAPA Centre for Aviation - 1 January 2014, 38) *Competition in Southeast Asia's low-cost airline sector heats up as capacity surges* - CAPA Centre for Aviation - 5 September 2013, 39) *Indonesia's Lion Air Group has the growth opportunities to support the 600 aircraft on order* - CAPA Centre for Aviation - 20 March 2013, 40) *AirAsia Japan collapses after AirAsia Group was too bearish while ANA lacked experience* - CAPA Centre for Aviation - 26 June 2013, 41) *Cebu Pacific becomes latest Tigerair partner. Can LCC alliances counterbalance AirAsia and Lion?* - CAPA Centre for Aviation - 9 January 2014, 42) *China: 'We urgently need to develop LCCs' – is this the moment for Asia's 'last' LCC market?* - CAPA Centre for Aviation - 8 November 2013, 43) *Market share of scheduled domestic airlines* - Directorate General of Civil Aviation India - 22 January 2014, 44) *L'Airbus A380 n'est plus non grata en Inde* - La Tribune - 14 January 2014, 45) *AirAsia Group completes first step in its bid to launch an LCC in India* - CAPA Centre for Aviation - 8 March 2013, 46) *Japan awards international Tokyo Haneda Airport slots, but Narita Airport remains the main hub* - CAPA Centre for Aviation - 9 October 2013, 47) *ROUTES: Kenya Airways plans global network over 10 years* - Flight Global - 7 October 2013, 48) *KLM expands cooperation with Kenya Airways* - KLM press release - 15 November 2013, 49) *Fastjet opens Johannesburg-Dar es Salaam route* - Financial Mail South Africa - 8 August 2013, 50) *Kenya Airways to use existing fleet for new low cost carrier* - Daily Nation - 27 September 2013, 51) *ANALYSIS: Sino-African capacity boom likely to attract Chinese carriers* - Flight Global - 24 October 2013, 52) *Ascend*, 53) *Gulf airlines at the Dubai Airshow smash order records, a vivid message to governments and industry* - CAPA Centre for Aviation - 19 November 2013, 54) *Lufthansa ends codesharing with Turkish Airlines. A full rift would mean new strategies for each* - CAPA Centre for Aviation - 3 December 2013, 55) *What 2014 means for the Oneworld Airline Alliance* - 16 January 2014 & *What 2014 means for Star Alliance* - 22 January 2014 - Condé Nast Traveler Network, 56) *Gulf carriers destabilise alliances* - Financial Times - 14 November 2013, 57) *Europe's airlines in China: Lufthansa and AF-KLM largest as British Airways/oneworld play catch up* - CAPA Centre for Aviation - 27 February 2013, 58) *Finnair to enter joint business with American Airlines, British Airways and Iberia* - Finnair press release - 7 March 2013, 59) *Communication de la commission : la politique extérieure de l'UE dans le domaine de l'aviation – anticiper les défis à venir* – Commission européenne, Septembre 2012

2.3 La stratégie

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

2.3.1 Des atouts fondamentaux

Une présence forte sur tous les grands marchés

Le groupe Air France-KLM dispose du réseau le plus étendu entre l'Europe et le reste du monde. En incluant les vols opérés par Delta dans le cadre de la *joint-venture* transatlantique, le groupe dessert à l'été 2013 119 destinations long-courrier dans le monde, dont 35 en Afrique, 25 en Amérique du Nord, 23 en Asie-Pacifique, 11 dans les Caraïbes, 3 dans l'Océan indien, 11 en Amérique latine, 11 au Moyen-Orient. Le chiffre d'affaires est équilibré entre tous ces marchés (voir également section 2.4 pour les chiffres clés par réseau).

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.

Deux hubs coordonnés sur des aéroports non saturés

Le réseau du groupe est coordonné autour des deux hubs intercontinentaux de Roissy-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol qui figurent parmi les quatre plus importants en Europe et dont l'efficacité est complétée au sud par les aéroports de Rome et de Milan sur lesquels opère Alitalia, compagnie avec laquelle le groupe dispose d'un partenariat stratégique depuis 2009. Ces hubs, organisés en cycles appelés « vagues » combinent les flux de trafic de correspondance avec ceux de point à point. Ce système de « covoiturage » à grande échelle donne aux petits marchés accès au monde. De plus, il permet l'utilisation d'avions plus gros, ce qui limite les nuisances et les émissions de CO₂. Ainsi, la deuxième vague du hub de CDG, organisée autour de l'arrivée d'une soixantaine de vols moyen-courriers et du départ d'une trentaine de vols long-courriers, permet d'offrir plus de 1 500 correspondances différentes en moins de deux heures avec seulement 90 avions.

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. A ce titre, les deux plate-formes de Roissy-Charles de Gaulle et d'Amsterdam-Schiphol bénéficient de capacités pistes non saturées. De plus, l'organisation des activités du groupe à Roissy-Charles de Gaulle 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.

Une clientèle équilibrée

Le choix du groupe Air France-KLM de satisfaire tous ses clients en termes de réseaux, de produits et de prix lui a permis de bâtir une clientèle équilibrée. Environ 40% des passagers voyagent pour des raisons professionnelles et 60% pour des raisons personnelles. Le groupe bénéficie également d'une répartition équilibrée entre passagers en correspondance et passagers de point à point. Environ 45% des passagers sont en correspondance chez Air France, et 60% chez KLM. De plus, plus de 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).

SkyTeam, la deuxième alliance mondiale

Desservant 1 024 aéroports dans le monde, l'alliance SkyTeam est la deuxième alliance mondiale. Au 31 décembre 2013, elle réunit 19 compagnies européennes, américaines et asiatiques : Aéroflot, Aeromexico, Air Europa (Espagne), Air France et KLM, Alitalia, China Airlines, China Eastern, China Southern, Czech Airlines, Delta, Kenya Airways, Korean Air, Tarom et Vietnam Airlines, Aerolineas Argentinas, MEA (Liban), Saudi Arabian Airlines et Xiamen Airlines (5^e compagnie chinoise). Garuda Indonesia devrait rejoindre l'alliance en 2014.

L'alliance multiplie les initiatives pour fidéliser les clients et faciliter leurs correspondances. Elle permet bien sûr au groupe d'offrir à ses passagers un réseau élargi en donnant accès aux nombreuses destinations de ses partenaires. En 2012, SkyTeam a ainsi déployé SkyPriority, un ensemble de services clairement signalés dans les aéroports, proposés de manière systématique aux clients Elite, de Première classe et de la Classe Affaires.

Des partenariats stratégiques

Le groupe a signé plusieurs partenariats stratégiques sur des marchés clés.

Sur l'Atlantique Nord, le groupe a mis en place depuis 2009 un accord de *joint-venture* avec ses partenaires Delta et Alitalia. Le périmètre de cet accord est très large et couvre tous les vols entre l'Amérique du Nord, le Mexique et l'Europe au travers d'une coordination intégrée et tous les vols entre l'Amérique du Nord et le Mexique de et vers le bassin méditerranéen, l'Afrique, les pays du Golfe et l'Inde ainsi que les vols de l'Europe de et vers l'Amérique centrale, la Colombie, le Venezuela, le Pérou et l'Équateur au travers d'une coordination étroite. Cet accord est organisé sur le principe d'un partage des recettes et des coûts.

En janvier 2009, lors de la relance d'Alitalia par des investisseurs privés, Air France-KLM a pris une participation de 25% dans le capital de la compagnie italienne (aujourd'hui ramenée à environ 7% suite à des opérations sur son capital) et signé un accord de partenariat stratégique. Cet accord génère des synergies importantes pour les deux groupes.

En 1995, KLM a pris une participation dans le capital et signé un partenariat stratégique avec Kenya Airways. Un accord de *joint-venture* a été mis en place en 1997, et sensiblement étendu en novembre 2013. Cet accord génère notamment des synergies commerciales sur 6 lignes entre l'Europe et l'Afrique de l'est.

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

Une flotte moderne

Le groupe a investi de manière continue dans de nouveaux appareils et exploite aujourd'hui une des flottes les plus rationalisées et les plus modernes du secteur. Le groupe offre ainsi un meilleur confort à ses passagers, réalise de substantielles économies de carburant et respecte ses engagements de développement durable en limitant les émissions sonores pour les riverains et les émissions de gaz à effet de serre. Les mesures prises dans le cadre du plan « Transform 2015 » pour limiter les investissements dans la flotte auront peu d'effet sur son vieillissement à l'horizon 2014. Par ailleurs, le groupe commencera à recevoir ses premiers Boeing 787 à la fin 2015 et ses premiers Airbus A350 en 2018 (*Voir également Section 2.8 – Flotte, page 53*).

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 ; 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 2013, leader de la catégorie « Compagnies aériennes » et intégré 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 cinquième année, leader du secteur élargi « Transport » regroupant les activités de transport aérien, ferroviaire, maritime, routier, ainsi que les activités aéroportuaires.

2.3.2 Le plan Transform 2015

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

Au lancement du plan, le groupe s'est donné comme objectif de réduire son endettement de 2 milliards d'euros entre le 31 décembre 2011 et le 31 décembre 2014 (de 6,5 milliards d'euros à 4,5 milliards d'euros). L'environnement économique continuant de peser sur la demande, en particulier en moyen-courrier et en cargo, des mesures complémentaires ont été lancées en septembre 2013 sur ces deux secteurs. Ces nouvelles mesures ne produisant leur plein effet qu'en 2015, le groupe a maintenu son objectif de désendettement mais a considéré qu'il ne serait réalisé qu'en 2015.

Le plan prévoit par ailleurs que le principal levier de désendettement soit le redressement de la compétitivité du groupe. Cet objectif a donné lieu à la fixation d'une cible de réduction du coût unitaire à l'ESKO (équivalent Siège Kilomètre Offert) de 0,4 centimes entre 2011 et 2014, passant de 4,8 centimes en 2011 à 4,4 centimes en 2014. Cet effort de réduction des coûts correspond à une baisse de 10% par rapport au niveau initialement attendu pour 2014 (4,9 centimes, en dépit du contrôle permanent des coûts).

L'ensemble des projets industriels prévus doit se traduire par une forte amélioration de l'excédent brut d'exploitation. Le groupe s'est donné comme objectif de réaier un EBITDA de l'ordre de 2,5 milliards d'euros en 2014 sous réserve de l'absence d'une nouvelle dégradation de la conjoncture.

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

- la rénovation de son cadre social avec la signature de nouveaux accords collectifs pour les trois catégories de personnel (personnel au sol, personnel navigant technique et personnel navigant commercial) ;
- l'élaboration de projets industriels dans chacun de ses métiers ;

- la définition d'une nouvelle gouvernance ;
- plusieurs mesures d'amélioration de sa situation financière.

2013 a été principalement une année de mise en œuvre des mesures décidées en 2012 : faible croissance des capacités, réduction des investissements, réduction des effectifs, mise en place de nouvelles conditions de travail, amélioration de la productivité.

A la rentrée 2013, comme prévu dès l'origine du plan, un point d'étape a été réalisé. Ce point d'étape a confirmé que Transform 2015 avait bien respecté son plan de marche ; toutes les mesures décidées en 2012 ont été mises en œuvre selon le calendrier prévu, et se sont bien traduites par une amélioration constante du résultat d'exploitation. Cependant, dans un environnement économique difficile, le redressement des activités moyen-courrier et cargo est apparu insuffisant. Le groupe a donc lancé des mesures complémentaires d'ordre industriel et social détaillées ci-dessous.

Croissance limitée de l'offre et réduction des investissements

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

En conséquence, le groupe a revu son plan de flotte et son programme d'investissement à l'exception des investissements destinés à l'amélioration continue de la sécurité des opérations et de ceux liés aux services aux clients (500 millions d'euros sur les trois ans du plan). Cette décision a amené le groupe à aménager son plan de flotte à moyen terme en combinant, entre autres, décalage de livraisons d'avions et non exercice d'options. Les investissements ont été revus à la baisse, passant d'un montant avant *sale & lease-back* de 2,1 milliards d'euros en 2011 à 1,5 milliard d'euro en 2012, 1,1 milliard d'euros en 2013 et devraient rester inférieurs à 1,4 milliard d'euros en 2014. Par ailleurs, le groupe a décidé de limiter les opérations de *sale & lease-back* (600 millions d'euros en 2012, 100 millions d'euros en 2013 et aucune opération en 2014, contre 800 millions d'euros en 2010 et 850 millions d'euros en 2011).

Rénovation du cadre social

Dans le groupe Air France, le retour à une rentabilité satisfaisante nécessite une amélioration très importante de la productivité dans tous les secteurs, ce qui implique la renégociation des règles d'emploi contenues dans les accords collectifs existants. Les négociations avec les organisations représentatives des différentes catégories de personnel ont abouti à la signature de nouveaux accords collectifs en 2012 pour le personnel au sol et le personnel navigant technique et en mars 2013 pour le personnel navigant commercial. Ces nouveaux accords collectifs ont pour objectif de construire une organisation du travail et un système de rémunération et de carrière adaptés au nouvel environnement du transport aérien. Mis en application en 2013, ces accords garantissent une amélioration de la productivité pour l'ensemble des catégories de personnels. Ainsi, pour le personnel au sol le nombre de jours travaillés augmente entre 10 et 12 jours ; les personnels navigants technique et commercial ont accepté une augmentation du nombre d'heures de vol, en particulier sur le moyen-courrier. De plus, ces accords assurent une réduction de l'ordre d'un demi-point du Glissement Vieillesse Technicité (GVT).

Enfin, la compagnie a mis en œuvre une modération salariale à travers le gel des augmentations générales de salaires et des promotions en 2012 et 2013.

Suite à la signature des accords collectifs, le groupe a lancé des mesures volontaires de réduction d'effectif pour chacune des catégories de personnel : incitation au départ définitif de l'entreprise, incitation au temps partiel, congés sans solde... Les mesures concernant le personnel au sol en France ont permis une réduction des effectifs d'environ 2 900 équivalents temps plein pour un objectif de 2 700 équivalents temps plein. Les mesures concernant les pilotes ont permis une réduction d'effectifs d'environ 270 équivalents temps plein pour un objectif de 300 équivalents temps plein. Enfin, les mesures concernant les personnels de cabine ont permis une réduction d'effectifs d'environ 470 pour un objectif de 500 équivalents temps plein.

Chez KLM, les accords collectifs ont une durée déterminée. Au cours de l'année 2012, la compagnie a renouvelé ses accords jusqu'au 1^{er} janvier 2015. Les modifications négociées dans le cadre de Transform 2015 portent notamment sur la mise en œuvre d'un gel des salaires en 2013 et 2014, une augmentation du nombre de jours travaillés, une nouvelle grille de rémunération pour le personnel de cabine et des mesures de mobilité pour le personnel au sol.

Au total, ces mesures doivent permettre une réduction de la masse salariale de plus de 300 millions d'euros, à périmètre et montant de la charge de pension constant, entre 2011 et 2014.

Dans le cadre des mesures complémentaires décidées à l'automne 2013, Air France a mis en œuvre de nouvelles mesures volontaires de réduction d'effectif. Pour le personnel au sol, un nouveau plan de départs volontaires portant sur 1 826 équivalents temps plein est ouvert de février à juin 2014. D'autres mesures de départs volontaires seront mises en œuvre en 2014 pour les pilotes (objectif : environ 350 équivalents temps plein) et les personnels de cabine (objectif : environ 700 équivalents temps plein).

Projets industriels

Dans le cadre de Transform 2015, le groupe a lancé des projets industriels dans chacune de ses activités. Bien que toutes les mesures décidées en 2012 ont été mises en œuvre comme prévu, la conjoncture plus difficile qu'attendu, notamment en Europe, s'est traduite par un redressement insuffisant des activités moyen-courrier et cargo. Cette situation a amené le groupe à lancer à l'automne 2013 des mesures complémentaires dans ces deux activités.

Activité passage

Les pertes de l'activité passage sont concentrées sur le segment moyen-courrier, avec des pertes d'exploitation d'environ 620 millions d'euros en 2013. Ce segment reste un socle indispensable au développement du groupe, assurant non seulement son implantation dans l'ensemble de l'Europe mais aussi l'alimentation des vols long-courriers sur les deux *hubs* de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol. Depuis la crise de 2008-09, l'évolution structurelle négative des recettes unitaires a entraîné, malgré les plans d'actions, le creusement des pertes d'exploitation de cette activité. Le segment long-courrier est certes rentable, mais ne peut opérer sans réseau moyen-courrier d'alimentation efficace ni entièrement compenser ces pertes. Les projets ont donc été de plus grande ampleur sur le moyen-courrier.

En long-courrier, le groupe a cherché à renforcer sa rentabilité en sortant de la flotte les avions les moins efficaces (notamment MD-11), en améliorant la productivité du programme et des personnels, et enfin en repositionnant ses produits aux meilleurs standards de l'industrie.

Ce repositionnement est passé notamment par d'importants investissements au sol (nouveau salon à Roissy-CDG) et dans les services en vol. Ainsi, KLM a initié le déploiement d'un nouveau siège classe affaires à l'été 2013, tandis qu'Air France va rénover les cabines de 44 Boeing 777 à compter de l'été 2014. Cette rénovation s'accompagne d'investissements dans de nouveaux sièges et de nouveaux systèmes de distraction à bord aux meilleurs standards de l'industrie.

La restructuration du moyen-courrier a donné lieu au lancement de plusieurs chantiers, renforcés par des mesures additionnelles à l'automne 2013.

Chez Air France, l'accent a été mis en premier lieu sur l'amélioration du niveau d'utilisation de la flotte et la réalisation de gains de productivité importants par toutes les catégories de personnel. Au niveau du hub de CDG, le groupe prévoit ainsi de réduire entre 2012 et 2015 sa flotte de 17% (19 avions en moins) tout en augmentant sa productivité (exprimée en SKO par avion) de 14%.

Le réseau point-à-point d'Air France est ajusté aussi bien à Orly que dans les bases de province (Marseille, Nice Toulouse), avec 16 avions en moins entre 2012 et 2015. Afin de limiter l'impact de ces réductions sur les recettes des lignes au départ d'Orly, la réduction d'activité est concentrée sur les lignes à forte densité. Lancées en 2011 et 2012, les trois bases de province n'ont pas trouvé leur équilibre opérationnel. A l'été 2013, l'adaptation des bases a permis une forte amélioration des recettes. Le redimensionnement sera poursuivi pour n'y baser que 18 avions à l'été 2015, contre 29 à l'été 2012.

Pour accompagner les réductions d'activité et les gains de productivité, le nouveau plan de départs volontaires porte principalement sur les escales françaises, avec notamment 580 équivalents temps plein à CDG, 180 à Orly, 370 équivalents temps plein dans les trois bases de province, et 220 dans les autres escales françaises.

En parallèle, le développement de Transavia, véritable relais de croissance à Orly, est accéléré. L'objectif est d'atteindre d'ici 2016 la taille critique sur le marché parisien, avec 26 avions, contre 8 à l'été 2012. Ce développement s'accompagnera d'investissements commerciaux significatifs.

L'activité du groupe sur le segment des avions régionaux (de moins de 100 places) a été largement réorganisée. En avril 2013, le groupe a regroupé ses trois compagnies opérant en France des avions de ce type (Brit Air, Régional et Airlinair) dans une nouvelle entité, HOP!. Celle-ci opère sur deux marchés : d'une part, elle assure l'alimentation du hub de Paris-CDG sur les flux de trafic les plus petits ; d'autre part, elle opère des liaisons point-à-point de et vers les grandes villes régionales françaises. Quelques mois après son lancement, cette marque a atteint un niveau élevé de notoriété assistée, de l'ordre de 40% sur ses 6 plus gros marchés : Lyon, Nantes, Strasbourg, Lille, Bordeaux et Toulouse. En parallèle, le groupe a reçu en décembre 2013 une offre ferme de reprise de son autre filiale régionale de point-à-point, CityJet, qui opère essentiellement en dehors de France.

Chez KLM, les principales mesures ont porté sur la hausse de l'utilisation des avions grâce à la densification des cabines et à l'organisation de demi-tours plus rapides. A flotte constante, KLM prévoit ainsi d'augmenter ses capacités moyen-courrier de 11% entre 2012 et 2015. Ces mesures ont permis un rebond significatif des résultats qui permet d'anticiper un résultat proche de l'équilibre en 2015.

Enfin, le travail de repositionnement moyen-courrier s'est notamment traduit par des investissements sur le produit classe affaires et par le développement de produits tarifaires plus attractifs : prix Mini chez Air France avec services en option, développement des recettes annexes (notamment paiement du premier bagage) chez KLM.

L'ensemble de ces mesures doit permettre de réduire les pertes du moyen-courrier d'environ 500 millions d'euros entre 2012 et 2015.

Activité cargo

L'activité cargo fait face non seulement à une conjoncture difficile (faiblesse de la demande, prix élevé du pétrole) mais aussi à une situation de surcapacité durable due à la croissance des flottes de gros porteurs dotés de grandes soutes, et à la concurrence croissante des solutions de transport maritime. Les mesures lancées en 2012 ont porté sur la poursuite de la réduction des capacités tout-cargo, la réduction de la flotte d'avions inutilisés, la baisse des coûts pilotables et le lancement d'une nouvelle politique commerciale et de *revenue management*. En 2013, ces mesures ont permis au groupe de réaliser une bonne performance sur les coûts tout en continuant de réduire ses capacités tout-cargo. Ces actions ont néanmoins été insuffisantes pour compenser la baisse des recettes, amenant le groupe à renforcer son plan à l'automne 2013 par des mesures complémentaires.

Un nouvel objectif de réduction a été fixé pour la flotte d'avions tout-cargo : opérer seulement 10 avions en 2015, soit 4 de moins qu'en 2012, pour une réduction des capacités de plus de 30%, dont 11% déjà réalisés en 2013. A horizon 2015, la flotte tout-cargo ne devrait plus contribuer qu'à un peu plus de 20% des capacités cargo du groupe. Ce sont naturellement les avions les moins efficaces (2 Boeing 747 à Paris, un Boeing 747 et un MD-11 à Amsterdam) qui quitteront la flotte. De nouvelles mesures de réduction des coûts et de renforcement de la productivité sont lancées : sous-traitance de la gare de fret d'Orly, adaptation des opérations de handling à CDG.

L'ensemble de ces mesures doit permettre de réduire les pertes du cargo d'environ 200 millions d'euros entre 2012 et 2015, ramenant cette activité à l'équilibre à cet horizon.

Activité maintenance

La stratégie de l'activité maintenance privilégie le développement des activités à forte valeur ajoutée (équipements et moteurs), tout en réduisant progressivement certaines activités de grand entretien non rentables, notamment en raison des coûts de main d'œuvre élevés en Europe. Le fort développement du carnet de commande (+600 millions d'euros entre décembre 2012 et décembre 2013) donne une bonne visibilité sur la croissance du chiffre d'affaires et des résultats. De plus, les nouveaux accords collectifs négociés dans le cadre de Transform 2015 ont permis à cette activité de poursuivre ses efforts de productivité. En parallèle, le groupe continue de réaliser des investissements ciblés dans des infrastructures innovantes (banc d'essai moteur, atelier d'aérostructure) et afin de se rapprocher de ses clients (*joint-ventures* aux Etats-Unis, en Inde, atelier équipement à Shanghai...).

Une nouvelle gouvernance

Pour accompagner la mise en œuvre du Plan Transform 2015, le groupe a décidé de mettre en place une nouvelle gouvernance avec la centralisation non seulement de fonctions « corporate » mais aussi de celles relatives aux trois métiers comme la stratégie réseaux, les ventes mondiales ou le *revenue management*. Cette nouvelle organisation a pour but d'accélérer les processus de décisions et de tirer profit de toutes les synergies.

2.4 L'activité passage

CityJet étant reclassée en activité non poursuivie, son activité est exclue des chiffres clés.

Si Air France-KLM a poursuivi sa politique de stricte discipline dans les capacités, et l'industrie dans son ensemble est restée relativement prudente, l'année 2013 a été marquée par le ralentissement économique qui a en particulier affecté la France et l'Europe du sud.

> Chiffres clés de l'activité passage

Exercice	2013	2012*	Variation réelle	Var. à change constant
Nombre de passagers (<i>en milliers</i>)	77 276	75 711	+2,1%	
Capacités (<i>en millions de SKO</i>)	272 419	268 016	+1,6%	-
Trafic (<i>en millions de PKT</i>)	228 316	223 034	+2,4%	-
Coefficient d'occupation	83,8%	83,2%	+0,6 pt	-
Chiffre d'affaires total passage (<i>en M€</i>)	20 112	19 976	+0,7%	+2,6%
Chiffre d'affaires passage régulier (<i>en M€</i>)	19 176	19 065	+0,6%	+2,4%
Recette unitaire en SKO (<i>en cts d'€</i>)	7,04	7,11	-1,0%	+0,8%
Recette unitaire au PKT (<i>en cts d'€</i>)	8,40	8,55	-1,7%	+0,1%
Coût unitaire au SKO (<i>en cts d'€</i>)	6,98	7,21	-3,3%	-1,8%
Résultat d'exploitation (<i>en M€</i>)	174	-260	+434	+499

* Retraité IAS19 révisée, activité hors CityJet, reclassée en activité non poursuivie

Sur l'année 2013, le chiffre d'affaires de l'activité passage s'est établi à 20,11 milliards d'euros, en hausse de 2,6% à change constant (+0,7% en courant). A 174 millions d'euros, le résultat d'exploitation de l'activité passage est redevenu positif, en hausse de 434 millions d'euros par rapport à 2012 (499 millions d'euros à change constant).

Le groupe a maintenu sa politique de strict contrôle des capacités, qui n'ont augmenté que de 1,6%. Le trafic est ressorti en hausse de 2,4% et le coefficient d'occupation a gagné 0,6 points à 83,8%. Le groupe a transporté 77,3 millions de passagers, en hausse de 2,1% par rapport à 2012. La recette unitaire (RSKO) a enregistré une progression de 0,8% à change constant (-1,0% en courant). Le coût unitaire (CSKO) a baissé de 1,8% à change constant (-3,3% en courant).

En moyen-courrier, le trafic a augmenté de 1,7% malgré la réduction de 1,2% des capacités réalisée dans le cadre de la restructuration de cette activité. Le coefficient d'occupation a donc gagné 2,2 points à 76,8%. La RSKO a progressé de 2,2% à change constant.

En long-courrier, le trafic a augmenté de 2,5% pour des capacités en hausse de 2,4%. Le développement des capacités a surtout porté sur l'Asie (+4,3%) et l'Amérique latine (+7,4%). Le coefficient d'occupation est resté stable (+0,1 point) à 85,7%. La RSKO a progressé de 0,6% à change constant (-1,4% à change courant).

Au premier semestre, les capacités du groupe ont augmenté de 1,6% et le trafic de 2,2%. Le coefficient d'occupation a ainsi gagné 0,5 point à 82,8%. La recette unitaire au SKO a baissé de 0,4% et était stable (+0,1%) hors change. Le chiffre d'affaires total de l'activité « passage » s'est élevé à 9,57 milliards d'euros, en hausse de 1,2%, et de 1,7% hors change. Le résultat d'exploitation est négatif de 345 millions d'euros, en amélioration de 217 millions d'euros par rapport à l'an dernier.

Au second semestre, la croissance des capacités du groupe est restée sur le même rythme, en hausse de 1,7%. Le trafic était en hausse de 2,6%. Le coefficient d'occupation a ainsi gagné 0,7 point à 84,8%. La recette unitaire au SKO était en baisse de 1,7% en raison d'un effet change important. Hors change, la recette unitaire au SKO était en hausse de 1,5%. Le résultat d'exploitation est positif de 519 millions d'euros, en amélioration de 217 millions d'euros par rapport à l'an dernier.

Le réseau long-courrier du groupe est organisé autour des deux hubs de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol. Le poids du long-courrier a augmenté d'un point par rapport à l'année précédente sous l'effet de la baisse des capacités moyen-courrier. Il représente 81% du trafic et 79% des capacités. Le trafic a augmenté de 2,5% pour des capacités en hausse de 2,4% ; le coefficient d'occupation a gagné 0,1 point à 85,7%.

Le chiffre d'affaires passage régulier du long-courrier s'est établi à 12,8 milliards d'euros, en hausse de 3,2% à change constant (+1,1% en courant). Hors change, la recette unitaire est en hausse de 0,6%, tirée par la classe arrière (+1,2%), tandis qu'elle est en baisse en classe avant (-0,6%). Le poids respectif de chaque réseau long-courrier n'a pas évolué significativement par rapport à l'exercice précédent.

> Chiffres clés par réseau

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)	
	2013	2012*	2013	2012*	2013	2012*	2013	2012*	2013	2012*
Amérique du Nord	57 076	57 155	50 381	50 548	88,3%	88,4%	7 137	7 169	3 638	3 631
Amérique Latine	30 255	28 160	26 813	24 775	88,6%	88,0%	2 759	2 545	1 759	1 616
Asie/Pacifique	63 134	60 519	54 006	51 947	85,5%	85,8%	6 095	5 971	3 422	3 441
Afrique/Moyen-Orient	36 233	35 388	29 066	28 527	80,2%	80,6%	5 218	5 137	2 538	2 567
Caraïbes-Océan Indien	28 689	29 042	24 252	24 155	84,5%	83,2%	3 347	3 325	1 421	1 401
Total long-courrier	215 387	210 264	184 518	179 952	85,7%	85,6%	24 556	24 147	12 778	12 657
Moyen-courrier	57 032	57 752	43 799	43 081	76,8%	74,6%	52 720	51 564	6 398	6 408
Total	272 419	268 016	228 316	223 034	83,8%	83,2%	77 276	75 711	19 176	19 065

* Retraité IAS19 révisée, activité hors CityJet, reclassée en activité non poursuivie

Le réseau **Asie/Pacifique** est le premier réseau du groupe avec 24% du trafic et 23% des capacités. Le groupe a transporté 6,1 millions de passagers (+2,1%) sur ces destinations. Le trafic a progressé de 4,0%, les capacités de 4,3%, le coefficient d'occupation a légèrement baissé (-0,3 points) à 85,5%. La recette unitaire a baissé de 1,3% à change constant (-4,7% à change courant). Le chiffre d'affaires s'est établi à 3,42 milliards d'euros (+2,9% à change constant, -0,6% à change courant).

Le réseau **Amérique du Nord** est le deuxième réseau du groupe avec 22% du trafic et 21% des capacités. Le groupe a transporté 7,1 millions de passagers (-0,4%) sur ces destinations. Sur ce réseau, le groupe opère dans le cadre d'une *joint-venture* avec Delta qui a poursuivi une politique de stricte discipline dans les capacités (-0,1%). Le trafic a baissé de 0,3% et le coefficient d'occupation, de 0,2 points à 88,3%. La recette unitaire a augmenté de 2,0% à change constant (+0,3% à change courant). Le chiffre d'affaires s'est établi à 3,64 milliards d'euros (+1,8% à change constant, +0,2% à change courant).

Le réseau **Afrique/Moyen-Orient** représente 13% du trafic et des capacités. Le groupe a transporté 5,2 millions de passagers (+1,6%) sur ces destinations. La croissance des capacités s'est concentrée sur l'Afrique tandis que le réseau Moyen-Orient a continué de souffrir de l'instabilité politique dans plusieurs pays. Au global de ce réseau, les capacités ont augmenté de 2,4% pour un trafic en hausse de 1,9%. Le coefficient d'occupation a baissé de 0,4 points à 80,2%. La recette unitaire a baissé de 1,4% à change constant (-3,4% à change courant). Le chiffre d'affaires s'est établi à 2,5 milliards d'euros, en hausse de 0,9% à change constant (-1,1% à change courant).

Le réseau **Amérique latine** a connu le développement le plus rapide en 2013. En 2013, il représente 12% du trafic et 11% des capacités. Le groupe a transporté 2,8 millions de passagers sur ces destinations (+8,3%). Le trafic a crû plus vite (+8,2%) que les capacités (+7,4%), permettant au coefficient d'occupation de gagner 0,6 point à 88,6%. La recette unitaire a augmenté de 2,9% à change constant (+1,3% à change courant). Le chiffre d'affaires s'est établi à 1,8 milliards d'euros, en hausse de 10,5% à change constant (+8,8% à change courant).

Le réseau **Caraïbes et Océan Indien** représente 11% des capacités et du trafic. Le groupe a transporté 3,4 millions de passagers sur ces destinations, en hausse de 0,8%. Le trafic s'est maintenu (+0,4%) en dépit de la réduction des capacités (-1,2%). Le coefficient d'occupation a gagné 1,3 point à 84,5%. La recette unitaire a augmenté de 3,4% à change constant (+2,7% à change courant). Le chiffre d'affaires s'est établi à 1,4 milliards d'euros, en hausse de 2,1% à change constant (+1,4% à change courant).

Les effets de Transform 2015 ont été les plus nets sur le réseau **moyen-courrier**, dont la restructuration est un enjeu majeur du plan. Si les capacités n'ont baissé que de 1,2% et son poids dans les capacités d'un seul point, c'est parce que Transform 2015 a eu des impacts assez différents sur les segments de ce réseau. En effet, les gains de productivité et le réaménagement des cabines a permis d'augmenter les capacités de 4,4% sur le hub d'Amsterdam en conservant la même flotte, tandis que les gains de productivité ont été combinés avec une réduction de la flotte sur le hub de Paris-CDG, impliquant une légère réduction des capacités (-0,6%). Surtout, les capacités ont été significativement réduites sur les lignes point-à-point hors des hubs : elles ont baissé de 8,3% principalement en raison de l'ajustement des capacités sur les bases de province et des réductions d'offres par les filiales régionales dans le cadre du lancement de HOP!. Le trafic a bien réagi à ces adaptations : il a cru de 1,7% pour des capacités globales en baisse de 1,2%. Le coefficient d'occupation a gagné 2,2 points à 76,8%. La recette unitaire a augmenté de 2,4% à change constant (+1,1% à change courant). Le chiffre d'affaires s'est établi à 6,4 milliards d'euros, en hausse de 1,1% à change constant (en baisse de 0,2% à change courant).

(Voir également Section 2.3 – La stratégie, le plan Transform 2015, page 46).

2.5 Activité cargo

En 2013, le cargo aérien a été affecté par la faiblesse du commerce mondial et la situation de surcapacité structurelle dans le secteur.

> Chiffres clés de l'activité cargo

Exercice	2013	2012*	Variation réelle	Variation à change constant
Tonnage transporté (en milliers)	1 341	1 383	-3,0%	-
Capacité (en milliers de TKO)	15 971	16 409	-2,7%	-
Trafic (en milliers de TKT)	10 087	10 576	-4,6%	-
Coefficient de remplissage	63,2%	64,5%	-1,3 pt	-
Chiffre d'affaires total cargo (en M€)	2 816	3 057	-7,9%	-5,7%
Chiffre d'affaires transport de fret (en M€)	2 619	2 872	-8,8%	-6,7%
Recette unitaire à la TKO (en cts d'€)	16,40	17,50	-6,3%	-4,2%
Recette unitaire à la TKT (en cts d'€)	25,96	27,16	-4,4%	-2,2%
Coût unitaire à la TKO (en cts d'€)	17,66	18,90	-6,6%	-4,9%
Résultat d'exploitation (en M€)	-202	-230	+28	+37

* Retraité IAS19 révisée

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires de l'activité s'est établi à 2,8 milliards d'euros, en baisse de 5,7% à change constant, et de 7,9% à change courant par rapport à 2012. Le résultat d'exploitation s'est amélioré de 28 millions d'euros, mais est resté négatif à -202 millions d'euros. Le groupe a renforcé son plan de réduction des capacités tout cargo : elles ont été réduites de 11,5% contre 6% prévus au début de l'année. En incluant la légère croissance des capacités en soutes, la capacité n'a baissé que de 2,7%. Le trafic a reculé de -4,6%, impliquant une baisse du coefficient de remplissage (-1,3 point à 63,2%). La recette unitaire à la tonne-kilomètre offerte (RTKO) a baissé de 4,2% à change constant (-6,3% à change courant). La bonne performance sur les coûts unitaires (-4,9% à change constant, -6,6% à change courant) n'a pas suffi à réduire sensiblement les pertes. Des mesures de restructuration complémentaires ont été annoncées en octobre 2013, et sont en cours de mise en œuvre.

L'ajustement des capacités tout cargo a été particulièrement important au cours du **premier semestre** (-13,9%), soutenant une réduction des capacités totales de -4,2%. Le trafic a reculé de 6,3%, impliquant une baisse de 1,4 point du coefficient de remplissage (63,0%). Le chiffre d'affaires de l'activité a atteint 1,4 milliards d'euros, en baisse de 6,1% à change constant (-6,8% en courant). La recette unitaire à la tonne-kilomètre offerte (RTKO) a baissé de 2,8% à change constant (-3,5% en courant). Grâce aux efforts sur les coûts, le groupe a réussi à réduire les pertes d'exploitation de 25%, affichant une perte d'exploitation de -100 millions d'euros.

Outre un effet change important, le **deuxième semestre** a été marqué par une baisse plus importante des recettes unitaires. En dépit de la poursuite des réductions de capacités tout cargo (baisse de 9,1%), la capacité n'a baissé que de seulement 1,2%. Le trafic était en recul de -2,9% et le coefficient de remplissage a perdu 1,2 point à 63,3%. Le chiffre d'affaires de l'activité a atteint 1,4 milliards, en baisse de 5,3% à change constant (-8,9% à change courant). La baisse du coût unitaire à la TKO (-5,2% à change constant, mais -7,9% à change courant) n'a pas permis de réduire les pertes d'exploitation, qui se sont accrues de 6 millions d'euros.

> Chiffres clés par réseau

Zone de destination	Offre en TKO (En millions)		Trafic en TKT (En millions)		Taux de remplissage (En %)		Nombre de tonnes (En milliers)		Chiffre d'affaires transport de fret (En millions d'euros)	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Europe	527	534	67	69	12,7	12,9	48	49	51	54
Amériques	6 670	6 597	4 148	4 229	62,2	64,1	510	519	1 053	1 168
Asie/Pacifique	4 981	5 388	3 890	4 198	78,1	77,9	468	489	849	899
Afrique/Moyen-Orient	2 706	2 742	1 568	1 636	57,9	59,7	260	268	524	603
Caraïbes/Océan Indien	1 088	1 150	415	446	38,1	38,8	55	58	142	148
Total	15 971	16 411	10 088	10 577	63,2	64,5	1 341	1 383	2 619	2 872

Le réseau **Amériques** est le premier réseau cargo du groupe avec 42% des capacités, 41% du trafic et 40% du chiffre d'affaires transport de fret. Sur l'année, le trafic est en baisse de 1,9% pour des capacités en hausse de +1,1%. Le coefficient de remplissage a reculé de 1,9 point à 62,2%. Le chiffre d'affaires s'est établi à de 1,05 milliard d'euros (-9,8%).

Le réseau **Asie/Pacifique** représente 31% des capacités et 39% du trafic. C'est sur ce réseau que le groupe a réduit le plus sensiblement ses capacités (-7,6%). Le trafic a baissé dans des proportions comparables (-7,3%) et le coefficient de remplissage est resté stable à 78,1% (+0,2 points). Le chiffre d'affaires s'est établi à 849 millions d'euros (-5,6%).

Le réseau **Afrique et Moyen-Orient** est le troisième réseau du groupe, avec 17% des capacités et 16% du trafic. Les différentes crises politiques continuent de peser sur l'activité. Le trafic est en baisse de 4,2% et les capacités de 1,3%. Le coefficient de remplissage perd 1,8 point à 57,9%. Le chiffre d'affaires chute de 13,1% à 524 millions d'euros.

Le réseau **Caraïbes et Océan Indien** représente 7% des capacités mais seulement 4% du trafic. Le trafic a baissé (-7,0%) plus que les capacités (-5,4%), amenant un recul de 0,6 point du coefficient de remplissage (38,1%). Le chiffre d'affaires s'élève à 142 millions d'euros (-4,1%).

2.6 Activité maintenance

> Chiffres clés de l'activité maintenance

Exercice	2013	2012*	Variation réelle	Var. à change constant
Chiffre d'affaires total (en M€)	3 280	3 134	+4,7%	-
Chiffre d'affaires externe (en M€)	1 225	1 096	+11,8%	+15,1%
Résultat d'exploitation (en M€)	159	140	+19	+29
Marge d'exploitation (%)	4,8%	4,5%	+0,3 pt	-

* Retraité IAS19 révisée

Grâce à un carnet de commandes dynamique, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires externe de 1,22 milliard d'euros, en hausse de 15,1% à change constant (+11,8% courant). Le résultat d'exploitation s'est établi à 159 millions d'euros, en hausse de 19 millions par rapport à l'an dernier. Le chiffre d'affaires total progresse de 4,7% à 3 280 millions d'euros. La marge d'exploitation s'élève à 4,8%, en légère progression par rapport à 2012.

2.7 Les autres activités

Les principales activités de ce secteur sont l'activité *catering* et l'activité « loisirs » opérée sous la marque Transavia, aux Pays-Bas comme en France.

> Chiffres clés de l'activité loisirs

Exercice	2013	2012*	Variation réelle	Var. à change constant
Capacités (en millions de SKO)	19 676	17 629	+11,6%	
Trafic (en millions de PKT)	17 725	15 616	+13,5%	
Coefficient d'occupation	90,1%	88,6%	+1,5 pt	
Chiffre d'affaires total passage (en M€)	984	889	+10,7%	+10,7%
Chiffre d'affaires passage régulier (en M€)	948	851	+11,4%	+11,4%
Recette unitaire en SKO (en cts d'€)	4,82	4,83	-0,2%	-0,2%
Recette unitaire au PKT (en cts d'€)	5,35	5,45	-1,9%	-1,8%
Coût unitaire au SKO (en cts d'€)	4,93	4,83	+2,1%	+1,5%
Résultat d'exploitation (en M€)	-23	0	-23	-17

* Retraité IAS19 révisée

Sur l'année 2013, comme prévu dans le plan Transform 2015, l'activité de Transavia a fortement progressé : le trafic était en hausse de 13,5% pour des capacités en hausse de 11,6%, dont +25,5% pour Transavia France. Le taux d'occupation est en hausse de 1,5 point à 90,1%. En dépit de cette forte croissance, la recette unitaire est restée stable (-0,2%). Transavia a généré un chiffre d'affaires de 984 millions d'euros, en hausse de 10,7%. Le résultat d'exploitation était de -23 millions d'euros (contre l'équilibre en 2012), pénalisé par la desserte de pays méditerranéens en crise et par des coûts de lancement de certaines lignes.

> Chiffres clés de l'activité catering

Exercice	2013	2012*	Variation réelle	Var. à périmètre constant
Chiffre d'affaires total (en M€)	915	928	-1,4%	+2,7%
Chiffre d'affaires externe (en M€)	341	355	-3,9%	+6,9%
Résultat d'exploitation (en M€)	24	7	+17	-

* Retraité IAS19 révisée

L'activité *catering* a réalisé un chiffre d'affaires total de 915 millions d'euros dont 341 millions de chiffre d'affaires externe (355 millions d'euros au 31 décembre 2012). La baisse du chiffre d'affaires s'explique par un effet périmètre : la cession de la société Air Chef. Le résultat d'exploitation s'établit à 24 millions d'euros contre 7 millions d'euros un an plus tôt, bénéficiant des mesures prises dans le cadre de Transform 2015.

2.8 La flotte

La flotte du groupe Air France-KLM au 31 décembre 2013 s'élève à 611 avions dont 583 avions en exploitation contre respectivement 629 et 597 avions au 31 décembre 2012 en incluant 24 appareils d'Airlinair entrés dans le périmètre de consolidation début 2013 et les avions de CityJet et VLM, filiales qui sont en cours de cession par le Groupe.

La flotte principale en exploitation comprend 401 avions (407 avions au 31 décembre 2012). Elle se répartit en 171 avions long-courriers (167 au 31 décembre 2012), 14 avions cargo (15 avions au 31 décembre 2012) et 216 avions moyen-courriers (225 au 31 décembre 2012) dont 41 avions dans la flotte du groupe Transavia (39 avions au 31 décembre 2012). La flotte régionale en exploitation comprend 182 avions (190 avions au 31 décembre 2012 après prise en compte des appareils d'Airlinair).

Au 31 décembre 2013, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 10,6 ans, dont 10,9 ans pour la flotte long-courrier, 9 ans pour la flotte moyen-courrier, 13,6 ans pour la flotte cargo et 11,9 ans pour la flotte régionale contre 10,2 ans au 31 décembre 2012 (après intégration des avions d'Airlinair), dont 10,2 ans pour la flotte long-courrier, 9,2 ans pour la flotte moyen-courrier, 11,5 ans pour la flotte cargo et 11,4 ans pour la flotte régionale.

Au 31 décembre 2013, la flotte totale du groupe est détenue à hauteur de 38% en propriété (40% au 31 décembre 2012), de 22% en crédit-bail (inchangé par rapport au 31 décembre 2012) et de 40% en loyer opérationnel (38% au 31 décembre 2012). Les investissements aéronautiques (y compris avances sur commandes, pièces détachées et opérations d'entretien immobilisées) se sont élevés à 914 millions d'euros (1,19 milliards d'euros au 31 décembre 2012). Les cessions aéronautiques se sont élevées à 224 millions d'euros dont 123 millions d'euros d'opérations de *sale & lease-back* (705 millions d'euros et 632 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2012).

La commande d'Airbus A350 a été signée au Salon du Bourget en juin 2013. La sélection du moteur devant équiper les Boeing 787 du groupe devrait être finalisée au premier trimestre 2014.

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 décembre 2013 s'élève à 64 appareils, en augmentation de 21 appareils par rapport au 31 décembre 2012, dont 25 Boeing 787 et 25 Airbus A350. Le nombre d'options s'élève à 85 appareils (63 au 31 décembre 2012) dont 25 Boeing 787 et 25 Airbus A350.

Évolution du portefeuille de commandes du groupe Air France-KLM	Livraisons au cours de la période				Conversion d'options 31 décembre 2013
	31 décembre 2012		Nouvelles commandes		
Flotte principale	42	5	25	1	63
Flotte régionale	1	-	-	-	1
Total	43	5	25	1	64

Évolution du portefeuille d'options du groupe Air France-KLM	Exercice au cours de la période			Options annulées ou expirées	Nouvelles options 31 décembre 2013
	31 décembre 2012				
Flotte principale	42	1	2	25	64
Flotte régionale	21	-	-	-	21
Total	63	1	2	25	85

Une politique de flotte toujours très active

Le groupe Air France-KLM a poursuivi l'application de sa stratégie en matière de flotte, pour d'une part répondre à l'évolution de l'activité du groupe, et d'autre part tirer le plus possible d'avantages des évolutions technologiques, dans une recherche continue de réduction d'impact de l'activité sur l'environnement. Cette politique de flotte du groupe Air France-KLM a été dirigée par les mêmes quatre principes clés définis il y a 3 ans et plus que jamais d'actualité :

- répondre aux besoins de renouvellement de croissance de la flotte, sur les plans de performance économique et marketing ;
- rester compatible avec les capacités financières du groupe ;
- protéger la valeur patrimoniale à moyen et long terme de la flotte ;
- préserver un niveau suffisant de flexibilité du plan de flotte.

Au cours de l'année 2013, en déclinaison des décisions précédemment prises, 16 avions ont intégré la flotte, et la trentaine d'avions qui l'ont quittée, notamment dans le cadre du plan Transform 2015, étaient pour la grande majorité d'entre eux en fin de vie. Le groupe Air France-KLM a ainsi poursuivi la modernisation de sa flotte. Le groupe a maintenu sa capacité à organiser une importante flexibilité de sa flotte grâce aux locations opérationnelles. Sous réserve de préavis, le groupe reste à même d'ajuster la taille de sa flotte en mettant fin à des contrats de location ou inversement en les renouvelant après négociations des conditions. Comme chaque année, un

nombre significatif de contrats sont arrivés à terme en 2013 pour chaque type d'avion et ont ainsi été gérés de la manière la plus appropriée.

Le groupe réalise des opérations de *sale & lease back*, principalement pour gérer la fin de vie d'une sous-flotte et/ou pour optimiser la gestion des sorties de flotte d'avions selon les réceptions potentielles d'avions de remplacement. Trois avions ont fait l'objet d'un *sale & lease-back* cette année.

Un plan de flotte marqué par un renouveau de la performance économique et commerciale, avec plus que jamais la protection de l'avenir

Dans la continuité des décisions prises en 2012 sur la réduction de la croissance des capacités long-courrier, et de la baisse d'activité du moyen-courrier et du secteur régional, le plan de commandes a fait l'objet de quelques derniers reports, et le groupe a décidé de fermer au plus tôt les secteurs avion présentant des difficultés économiques et commerciales trop importantes. Ainsi la fermeture de la division Boeing 747-400 d'Air France (passagers et cargo) est prévue fin 2015, et la fermeture de la division MD-11 (passagers) de KLM est confirmée pour l'automne 2014.

Le groupe a également poursuivi sa politique de reconfiguration des cabines long-courrier, notamment pour l'offre Business et la Première, dans un premier temps sur les flottes Boeing des deux compagnies.

Par ailleurs, élément particulièrement notable en matière de protection de l'avenir, le groupe a signé au salon du Bourget 2013 une commande de 50 avions Airbus A350 dont 25 fermes et 25 options. Cette commande complète la première commande d'avions long-courriers commune à Air France et à KLM passée auprès de Boeing en décembre 2011, qui portait sur 50 Boeing 787, 25 fermes et 25 options, et la location engagée antérieurement de 10 Boeing 787. Le premier de ces avions de nouvelle génération entrera dans le groupe à l'automne 2015.

Pour compléter ce dispositif, Air France a également contracté 2 avions Boeing 787 en location opérationnelle à compter de 2017, afin d'amorcer plus efficacement la sortie de ses quadriréacteurs Airbus A340.

Le plan Transform 2015 se traduit par une réduction des flottes moyen-courrier et régionales chez France, une quasi-stabilité chez KLM, et une montée en puissance de Transavia France. La prochaine étape sera le renouvellement à moyen terme des derniers Fokker 70 de KLM. Le groupe a reçu ses premiers Airbus A320 équipés de sharklets.

Grâce à ces commandes, le groupe dispose à présent d'un plan de flotte couvrant dans de très bonnes conditions ses besoins jusqu'en 2021, aussi bien en termes d'économie que de flexibilité, à la hausse comme à la baisse.

2.8.1 La flotte du groupe Air France

La flotte du groupe Air France totalise 405 avions au 31 décembre 2013 dont 257 avions dans la flotte principale et 148 avions dans les filiales. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 10,7 ans (10 ans au 31 décembre 2012). Les commandes fermes s'élèvent à 41 appareils.

	Flotte au 31 décembre 2012	Entrées* au cours de la période	Sorties au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2013
Flotte long-courrier	106	1	1	106
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia France)	152	6	13	145
Cargo	7	-	1	6
Flotte régionale hors CityJet et VLM**	120	2	8	114
Total hors CityJet et VLM**	385	9	23	371
CityJet et VLM	35		1	34
Total	420	9	24	405

* Achats ou locations -- ** y compris 24 avions Airlinair au 31/12/12

La flotte de la compagnie Air France

La flotte d'Air France comprend 246 avions au 31 décembre 2013 dont 238 appareils en exploitation (257 et 248 respectivement au 31 décembre 2012). Elle compte 106 appareils long-courriers, 134 appareils moyen-courriers et 6 avions cargo. Au 31 décembre 2013, l'âge moyen était de 9,9 ans dont 10,3 ans pour la flotte long-courrier, 9,7 ans pour la flotte moyen-courrier et 8,0 ans pour la flotte cargo. Au 31 décembre 2012, l'âge moyen était de 9,7 ans dont 9,2 ans pour la flotte long-courrier, 10,2 ans pour la flotte moyen-courrier et 7,4 ans pour la flotte cargo.

La flotte est détenue à raison de 85 appareils en propriété (35%), 48 avions sont en location financière (19%) et 113 avions en location opérationnelle (46%).

Au cours de l'exercice 2013, la compagnie a pris livraison d'un Airbus A380 et de trois Airbus A320. En parallèle, un Boeing 747-400 cargo, un Airbus A340-300 et treize Airbus A320 sont sortis de flotte.

La flotte des filiales régionales et Transavia France

Depuis l'intégration d'Airlinair dans le groupe, la flotte des filiales régionales s'est organisée autour de cinq familles : la famille Embraer chez Régional, la famille Bombardier chez Brit Air, la famille ATR chez Airlinair, la famille Fokker chez VLM et la flotte Avro chez CityJet. Au 31 décembre 2013, la flotte totale de ces cinq compagnies comprend 148 avions de 100 sièges ou moins dont 132 en exploitation. L'âge moyen de la flotte en exploitation au 31 décembre 2013 est de 12,4 ans : 8,2 ans pour la flotte de Brit Air, 9,4 ans pour celle de Régional, 15,9 ans pour celle d'Airlinair, 14,9 ans pour celle de CityJet et 24 ans pour la flotte de VLM.

Au cours de l'année 2013, deux avions sont entrés dans la flotte régionale et 9 avions sont sortis (un avion chez Brit Air, trois avions chez Régional, quatre avions chez Airlinair et un avion chez VLM). 62% des appareils sont en propriété, 16% en crédit-bail et 22% en location opérationnelle. Sans livraison ni nouvelle commande, le carnet de commande au 31 décembre 2013 demeure à un appareil en commande ferme.

La flotte de Transavia France comprend 11 Boeing 737-800, tous exploités et détenus en location opérationnelle (8 appareils au 31 décembre 2012). L'âge moyen de cette flotte est de 7,1 ans.

2.8.2 La flotte du groupe KLM

Au 31 décembre 2013, la flotte du groupe KLM totalise 206 avions (209 avions au 31 décembre 2012) dont 156 dans la flotte principale et 50 dans la flotte régionale. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 10,4 ans (9,8 ans au 31 décembre 2012). Les commandes fermes s'élèvent à 23 appareils.

Flotte du groupe KLM	Flotte au 31 décembre 2012	Entrées* au		Flotte au 31 décembre 2013
		cours de la période	Sorties au cours de la période	
Flotte long-courrier	66	3	3	66
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia Pays-Bas)	80	2	5	77
Cargo (y compris Martinair)	14	-	1	13
Flotte régionale	49	2	1	50
Total	209	7	10	206

* . Achats ou locations

La flotte de la compagnie KLM

La flotte de KLM comprend 117 avions au 31 décembre 2013 (119 au 31 décembre 2012) dont 66 avions long-courriers et 47 avions moyen-courriers. Dans cette flotte, 115 appareils sont en exploitation dont les trois avions cargo sont opérés par Martinair. Au 31 décembre 2013, l'âge moyen de la flotte est de 10,1 ans dont 11,9 ans pour la flotte long-courrier et 7,5 ans pour la flotte moyen-courrier. Au 31 décembre 2012, l'âge moyen de la flotte était de 9,5 ans, dont 11,7 ans pour la flotte long-courrier et 6,7 pour la flotte moyen-courrier. Le mode de détention de la flotte est de 24 avions en pleine propriété (21%), 41 avions en crédit-bail (35%) et 52 avions en location opérationnelle (44%).

Au cours de l'exercice, la compagnie a fait entrer un Boeing 777-300, un Airbus A330-300, un Airbus A330-200 et un Boeing 737-800, et a fait sortir trois MD11 et trois Boeing 737-400.

La flotte des filiales régionales, de Martinair et de Transavia

La flotte de Transavia Pays-Bas comprend 30 appareils dont 9 Boeing 737-700 et 21 Boeing 737-800. 19% sont en crédit-bail, 71% en location opérationnelle et 10% en propriété. L'âge moyen de la flotte est de 9,1 ans.

Martinair dispose d'une flotte de 9 avions tout cargo, auxquels s'ajoutent les 4 avions cargo de KLM, dont 11 sont en exploitation compte tenu de la poursuite de la politique de réduction de capacités menée dans l'activité cargo. Un tiers des avions sont en pleine propriété, 22% sont en crédit-bail et 44% en location opérationnelle. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 15,8 ans.

La flotte de KLM Cityhopper comprend 50 avions, tous en exploitation au 31 décembre 2013. Les avions de cette flotte régionale ont un âge moyen de 10,9 ans. 52% des avions sont en propriété, 26% en crédit-bail et 22% avions en location opérationnelle.

Flotte Air France

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
B747-400	3	-	1	-	3	-	7	-	7	-
B777-200/300	26	-2	11	+2	25	-	62	-	62	-
A380-800	1	-	4	+1	4	-	9	+1	9	+1
A340-300	4	-5	6	+3	3	+1	13	-1	13	+2
A330-200	3	-	2	-	10	-	15	-	15	-
Long-courrier	37	-7	24	+6	45	+1	106	-	106	+3
B747-400	2	-	-	-	2	-1	4	-1	2	-1
B777-F Cargo	2	-	-	-	-	-	2	-	2	-
Cargo	4	-	-	-	2	-1	6	-1	4	-1
A321	6	-	6	-	13	-	25	-	25	-
A320	10	-10	3	-	36	-	49	-10	44	-12
A319	17	-3	8	+3	17	-	42	-	41	-
A318	11	-	7	-	-	-	18	-	18	-
Moyen-courrier	44	-13	24	+3	66	-	134	-10	128	-12
Total	85	-20	48	+9	113	-	246	-11	238	-10

Flotte HOP!

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
Airlinair										
ATR72-500	1	-	3	-	4	+2	8	+2	8	+2
ATR72-200	-	-	1	-1	-	-	1	-1	1	-1
ATR42-500	4	-	4	-	5	-	13	-	13	-
ATR42-300	-	-	-	-	-	-3	-	-3	-	-3
Total	5	-	8	-1	9	-1	22	-2	22	-2
Brit Air										
Canadair Jet 1000	13	-	-	-	-	-	13	-	13	-
Canadair Jet 700	10	+4	5	-4	-	-	15	-	13	-2
Canadair Jet 100	12	-	-	-1	-	-	12	-1	7	-2
Total	35	+4	5	-5	-	-	40	-1	33	-4
Régional										
EMB190	4	-	-	-	6	-	10	-	10	-
EMB170	8	-	2	-	6	-	16	-	16	-
EMB145-EP/MP	13	+2	7	-4	-	-1	20	-3	18	-5
EMB135-ER	4	-	2	-	-	-	6	-	2	+2
Total	29	+2	11	-4	12	-1	52	-3	46	-3
Total flotte HOP!	69	+6	24	-10	21	-2	114	-6	101	-9

Autre flotte régionale

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
CityJet										
AVRO RJ 85	11	-	-	-	11	-	22	-	19	-
Total	11	-	-	-	11	-	22	-	19	-
VLM Airlines										
Fokker 50	12	-	-	-	-	-1	12	-1	12	-1
Total	12	-	-	-	-	-1	12	-1	12	-1

Autre flotte

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
Transavia France										
B737-800	-	-	-	-	11	+3	11	+3	11	+3
Total	-	-	-	-	11	+3	11	+3	11	+3
Total groupe Air France										
	177	-14	72	-1	156	-	405	-15	381	-17

Flotte KLM

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
B747-400	15	+2	2	-2	5	-	22	-	22	-
B777-300	-	-	8	+1	-	-	8	+1	8	+1
B777-200	-	-	6	-	9	-	15	-	15	-
MD11	4	-3	1	-	-	-	5	-3	4	-2
A330-300	-	-	-	-	4	+1	4	+1	4	+1
A330-200	-	-	6	-	6	+1	12	+1	12	+1
Long-courrier	19	-1	23	-1	24	+2	66	-	65	+1
B747-400	-	-	3	-	1	-	4	-	3	-1
Cargo	-	-	3	-	1	-	4	-	3	-1
B737-900	-	-1	2	+1	3	-	5	-	5	-
B737-800	5	+1	5	-1	14	+1	24	+1	24	+1
B737-700	-	-	8	-	10	-	18	-	18	-
B737-400	-	-3	-	-	-	-	-	-3	-	-
Moyen-courrier	5	-3	15	-	27	+1	47	-2	47	+1
Total	24	-4	41	-1	52	+3	117	-2	115	+1

Flotte régionale

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
KLM Cityhopper										
F100	-	-1	-	-	-	-	-	-1	-	-
F70	26	-	-	-	-	-	26	-	26	-
EMB 190	-	-	13	-	11	+2	24	+2	24	+2
Total	26	-1	13	-	11	+2	50	+1	50	+2

Autre flotte

Type d'appareil	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
Transavia Netherlands										
B737-800	1	+1	5	-	15	+1	21	-	21	-
B737-700	2	+2	1	-4	6	+1	9	-1	9	-1
Total	3	+3	6	-4	21	-	30	-1	30	-1
Martinair										
B747-400 BCF	-	-	-	-	3	-	3	-	1	+1
MD-11-CF	3	-	-	-	-	-1	3	-1	3	-1
MD-11-F	-	-	2	-	1	-	3	-	3	+1
Total	3	-	2	-	4	-1	9	-1	7	+1
Total autre flotte	6	+3	8	-4	25	-1	39	-2	37	-
Total groupe KLM	56	-2	62	-5	88	+4	206	-3	202	+3

Flotte du groupe Air France-KLM

	Propriété		Crédit-bail		Locations opérationnelles		Total		En exploitation	
	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1	31/12/2013	Var/n-1
Total	233	-16	134	-6	244	+4	611	-18	583	-14

2.9 Les faits marquants du début de l'exercice 2014

Aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale n'est survenu depuis la fin du dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ont été publiés.

Le seul fait marquant du début de l'exercice est le suivant :

- Début février, Air France a présenté à la presse son nouveau siège classe affaires long-courrier. Ce siège équipera d'ici 2016 près de 44 Boeing 777, dont toutes les cabines seront renouvelées. Pour ce siège, Air France a fait le choix d'un positionnement aux meilleurs standards de l'industrie.

3 Risques et gestion des risques

3.1 Système de gestion des risques

Le groupe Air France–KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et à la conduite d'une entreprise et en conséquence, a mis en place un système d'identification et de surveillance des risques. Une carte des risques stratégiques et une carte des risques opérationnels ont été établies par l'ensemble des entités concernées sous la conduite de l'audit interne. Ces cartes de risques sont régulièrement actualisées et consolidées par filiale (Air France et KLM) et pour le groupe Air France–KLM. Les risques de marché (carburant, permis d'émission, change et taux) sont pilotés par le Risk Management Committee (*Voir également Section 3.3, gestion des risques de marché, page 68*). Chaque entité du groupe actualise tous les trois mois, le périmètre de ses risques opérationnels majeurs y compris les risques de marché, en indiquant le risque lui-même, sa probabilité d'occurrence et son impact financier potentiel. Ceux-ci sont discutés au sein des équipes de direction propriétaires des risques. Tant les risques transversaux qui peuvent affecter l'ensemble du groupe que ceux spécifiques à chaque entité font l'objet d'un *reporting*. Pour chacun des risques, les responsables concernés au niveau de la Direction générale ont la responsabilité de réviser les actions mises en œuvre pour maîtriser ces risques. Sur une base trimestrielle, l'audit interne présente au Comité exécutif et au Comité d'audit les risques opérationnels et de marché les plus importants, ainsi que les actions visant à les maîtriser. La Direction évalue aussi annuellement les risques stratégiques (compétition, croissance économique...) et détermine les plans d'action qui y sont associés. Ces risques et plans d'action sont aussi discutés au Conseil d'Administration.



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

3.2 Facteurs de risques et management des risques

3.2.1 Risques liés à l'activité de transporteur aérien

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

Si la prévision de croissance de la demande de transport aérien reste bien orientée, le doublement de la flotte d'ici 2030 pourrait créer une situation de surcapacité et entraîner une pression sur les recettes unitaires.

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

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

Pour répondre à cette concurrence, le groupe a lancé la restructuration de son activité moyen-courrier. En long-courrier, le groupe développe ses partenariats sur les grands marchés en développement et plaide auprès des autorités pour un cadre juridique assurant une concurrence plus équitable entre les transporteurs (*Voir également Section 2.3 – Stratégie, page 45*).

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 qu'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 mettent également la pression sur les volumes du fret aérien et la recette.

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.

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

Les attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis ont eu un effet important sur le transport aérien. Les compagnies aériennes ont connu des baisses de recettes et des hausses de coûts liées notamment à la baisse de la demande, aux assurances, à la sûreté. Certains avions ont également enregistré une baisse de leur valeur. En 2003, le phénomène de la pneumopathie atypique avait entraîné une baisse importante du trafic aérien et des recettes générées en Asie. En 2011, la situation géopolitique résultant des désastres naturels intervenus au Japon et des événements politiques (pays arabes et africains), a fortement impacté l'activité à destination de ces régions :

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

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

Le groupe ne dispose pas de couvertures de pertes d'exploitation pour le transport aérien mais il est assuré au niveau des conséquences d'un attentat contre un de ses avions (*Voir également Risques d'assurance, page 67*).

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 des 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 décident notamment de règlements qui peuvent être contraignants pour les compagnies aériennes et sont susceptibles d'avoir des impacts organisationnels et/ou financiers significatifs. La Commission européenne a publié son livre blanc intitulé « Mise en œuvre d'un marché unique du transport en Europe ». L'accent est mis dans ce document sur la nécessité de réduire l'impact du secteur des transports sur l'environnement tout en ne limitant pas inutilement son développement. Sur le fond, la principale mesure positive est la volonté de la Commission de se consacrer au développement des bio-carburants ainsi que la mise en œuvre du ciel unique européen. Pour autant, le livre blanc envisage également une taxe sur le transport aérien, l'introduction de la TVA sur les vols internationaux, un renforcement des initiatives dans le domaine du droit des passagers, une politique volontariste en faveur du développement du ferroviaire et une révision du règlement sur l'allocation des créneaux horaires sur les plates-formes européennes. L'évolution des réglementations et législations pourrait accroître les charges opérationnelles ou réduire les recettes du groupe.

Le groupe Air France-KLM défend activement ses positions auprès des gouvernements français et néerlandais et des institutions européennes directement ou au travers des instances de l'industrie comme l'*Association of European Airlines* (AEA) sur l'évolution des

réglementations européennes et nationales d'une part, sur une attribution raisonnable et équilibrée de droits de trafic à des compagnies non européennes d'autre part.

Risques de perte de créneaux horaires ou de non-accès à des créneaux horaires

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

Une perte de créneaux horaires ou le non-accès à des créneaux horaires pour des raisons de saturation d'aéroports pourraient avoir un impact en termes de parts de marché, de résultats voire de développement.

Règles de compensation du consommateur

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

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

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

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

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

Ainsi, conformément à sa volonté communiquée en avril 2011, la Commission a rédigé un projet de proposition de révision du Règlement, publié en mars 2013.

Les principes des jurisprudences de la Cour Européenne de Justice émises depuis l'entrée en vigueur du texte, en particulier l'arrêt dit « Sturgeon » indemnifiant les retards de plus de trois heures ont été repris dans ce projet. Il propose cependant que les délais de déclenchement des compensations soient différents selon la distance du vol et au minimum de 5 heures.

Les services de la Commission souhaitent introduire de nouvelles obligations sur les transporteurs qui apparaissent de nature à induire des coûts supplémentaires (indemnisation des retards y compris pour les vols en correspondance, limitation de la règle d'utilisation séquentielle des coupons, interdiction partielle de la politique appliquée en cas de no-show...) qui pourraient in fine peser sur les coûts de revient et donc sur les tarifs ou les résultats.

Ainsi on relève certaines dispositions particulièrement onéreuses, inutiles ou difficiles à mettre en œuvre ne prenant pas en considération la réalité commerciale ou opérationnelle du transport aérien.

Soumise au processus législatif ordinaire, la proposition de la Commission amendée par la Commission Transports du Parlement Européen a été votée le 5 février 2014 dans une version défavorable aux compagnies.

Comme on pouvait s'y attendre, les députés ont souhaité publier un texte moins équilibré que celui de la Commission, afin de mieux négocier avec le Conseil dont la position, reflétant celle des États Membres, semble bien plus mesurée, bien qu'une orientation générale soit toujours attendue.

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

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

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

Le Ministère des transports américain (*Department of Transport*) a par ailleurs publié le 04 novembre 2013, suite à la proposition faite le 26 septembre 2011, une réglementation (*Final Rule*), imposant de rendre les sites web destinés au public américain et les kiosques d'enregistrement aux États-Unis accessibles aux personnes handicapées.

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

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

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

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

Le groupe Air France-KLM se conforme aux réglementations en vigueur dans les pays qu'il dessert en matière d'assistance et de dédommagement des passagers. 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 conduire un groupe comme Air France-KLM 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 ou européennes) ont adopté diverses réglementations, notamment relatives à la nuisance sonore et à la performance des avions, qui mettent à la charge des transporteurs aériens des taxes et obligations de mise en conformité.

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

Le principe du système européen de permis d'émissions consiste à fixer une enveloppe annuelle de quotas ou droits d'émettre du CO₂ (chiffre clé : une tonne de carburant brûlé = 3,15 tonnes de CO₂ émis). Chaque entreprise concernée se voit attribuer un nombre de quotas personnalisés (un quota correspond à une tonne de CO₂). À la fin de chaque année, les entreprises doivent restituer autant de quotas que de tonnes de CO₂ émises. En fonction de leurs émissions, elles peuvent acheter des quotas ou en céder (quotas échangeables). Pour l'aviation, les quotas gratuits sont distribués à chaque opérateur au prorata de leurs tonnes kilomètres transportées (TKT) produites en 2010. La Commission Européenne a décidé pour l'année 2012 de limiter le périmètre géographique d'application de la directive européenne aux vols intra-européens uniquement (« stop the clock »). En ligne avec les propositions pour une approche sectorielle globale portées par l'industrie du transport aérien, l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale, lors de l'Assemblée triennale d'octobre 2013, a adopté une résolution confirmant, à la quasi-unanimité des Etats, sa volonté de mettre en place pour 2020 un système basé sur le marché du Carbone (market based measure) s'appliquant mondialement. Les modalités pratiques pour sa mise en œuvre devront être adoptées lors de l'Assemblée OACI de 2016. Par ailleurs, la résolution autorise avant 2020 la mise en place d'un tel système sur une base régionale à la condition qu'un accord bilatéral ait été négocié entre les Etats concernés.

Suite à cette résolution de l'OACI, l'Union Européenne doit amender sa Directive 2008/101/CE sur l'EU ETS afin de redéfinir les modalités pratiques de son application pour l'année 2013 et suivantes. Le texte définitif devrait être adopté par le Parlement Européen et le Conseil des ministres au cours du premier semestre 2014. La mise en conformité ETS pour l'exercice 2013 pourrait être reportée début 2015.

Face aux incertitudes sur les décisions qui pourraient être adoptées par l'Union Européenne, le groupe Air France-KLM a passé une provision de 14 millions d'euros pour l'année 2013 sur la base du périmètre géographique défini pour le reporting de 2012 (« stop the clock »).

Par ailleurs, le groupe a également 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.

Le groupe Air France-KLM a toujours supporté la mise en œuvre d'un mécanisme de mesures de marché considérant qu'il est plus efficace d'un point de vue environnemental qu'une simple taxation sous réserve qu'il soit équitable. 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 Air France-KLM recherche aussi toutes les opportunités de réduction de la consommation de carburant et des émissions carbonées :

- à son initiative propre : modernisation de la flotte et des moteurs, meilleure gestion du carburant, plan d'économie du carburant, diminution des masses des avions, procédures opérationnelles améliorées ;

- ou de concert avec les autorités : projet SESAR (ciel unique européen, optimisation du contrôle du trafic), procédures opérationnelles. Le groupe soutient et appelle à la recherche dans le développement et l'utilisation de nouveaux carburants plus favorables à l'environnement (biocarburants).

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. A titre d'exemple, l'aéroport de Francfort est maintenant assujéti à un couvre-feu de 23h00 à 5h00. La mise en œuvre d'une telle mesure n'est pas pour l'instant envisagée pour les aéroports de CDG et d'Amsterdam.

Il est cependant essentiel pour le groupe afin de permettre son développement, d'anticiper sur 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.

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) doit être mise en œuvre en mars 2014 à CDG et est en préparation au niveau de la Commission Européenne pour l'ensemble des aéroports relevant de sa compétence.

Grâce à sa politique de renouvellement de flotte qui lui permet d'exploiter des avions relativement peu bruyants, le Groupe AF-KLM n'est pas concerné par cette mesure.

Enfin, au travers de la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes, le Groupe Air France participe à l'isolation phonique des habitations situées dans le Plan de Gêne Sonore pour un montant de 15 M€. Des mesures similaires s'appliquent à la plate-forme de Schiphol.

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 entre fin 2010 et début 2011, peut avoir un effet négatif sur la rentabilité des compagnies particulièrement si le contexte économique ne leur permet pas d'adapter leur politique de prix en instaurant de nouvelles surcharges fuel ou si elles ne peuvent pas mettre en œuvre une politique de couverture efficace.

Enfin, pour les compagnies européennes, une appréciation du dollar par rapport à l'euro entraîne une augmentation de leur facture carburant (*Voir également Section 2.2 – Le marché et l'environnement, page 37*).

Ainsi, le groupe Air France-KLM dispose d'une politique de gestion de ce risque (*Voir également Risques de marché, page 68*). Par ailleurs, le groupe recherche en permanence à réduire sa consommation de carburant. Il développe un ensemble de mesures et d'innovations permettant d'optimiser celle-ci.

Risques opérationnels

Événements naturels entraînant des situations exceptionnelles

Le transport aérien est tributaire des conditions météorologiques et autres phénomènes naturels (séismes, éruptions volcaniques, inondations...) qui sont susceptibles d'entraîner des perturbations d'activité comme des suppressions de vols, des retards ou des 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 Air France-KLM, compte tenu des exigences réglementaires de prise en charge des passagers sur le territoire de l'Union européenne.

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

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 les 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 4 piliers : Politique et Objectifs, Gestion du Risque, Assurance du Maintien de la Sécurité et Promotion de la Sécurité, lesquels ont tous été déclinés au sein des directions opérationnelles. À cette occasion, la Politique de Sécurité de l'Entreprise – priorité du groupe Air France – a été réaffirmée et les membres du Comité exécutif se sont personnellement engagés à mettre en œuvre une politique managériale « équitable » qui vise à renforcer le fonctionnement du système de retour d'expérience, élément central de toute politique de sécurité. Des modules de formation SGS, adaptés à chaque population, sont actuellement déployés dans tous les secteurs de l'entreprise.

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

La réalisation de ce risque pourrait avoir un impact en termes d'image et des conséquences juridiques et financières. Ce risque est couvert par la police d'assurance aérienne (*Voir également Risques d'assurance, page 67*).

Sécurité alimentaire

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

Afin de limiter la survenance de ce risque, le groupe Air France-KLM a pris des dispositions préventives, exigeant par contrat des fournisseurs qu'ils soient internes ou externes, le respect des obligations réglementaires (obtention d'agrèments, traçabilité, politique de certification de Management de la Qualité ISO 9001, etc.). En outre, des analyses bactériologiques selon un plan d'échantillonnage aléatoire sont effectuées par des laboratoires agréés et des audits de conformité sont menés régulièrement dans les locaux des prestataires.

Ce risque est couvert par la police d'assurance aérienne (*Voir également Risques d'assurance, page 67*).

Contraintes de la navigation aérienne en Europe

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

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

3.2.2 Risques liés à l'activité du groupe

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Non-respect des règles de concurrence

Le non-respect des règles de concurrence peut avoir un impact sur l'image du groupe et des conséquences juridiques et financières.

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

Plusieurs autres outils de prévention sont à la disposition des employés du groupe, notamment une ligne téléphonique dédiée au droit de la concurrence. Fin 2010, un second module de formation en ligne sur l'application des règles de la concurrence est venu compléter le premier module créé en 2008. Après avoir suivi cette formation et passé un test d'évaluation, les salariés ont signé une déclaration individuelle par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de la concurrence s'appliquant à leurs fonctions.

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

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

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

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

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

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

Mise en œuvre du plan Transform 2015

(Voir également Section 2.3 – Stratégie, page 45)

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

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

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

Une actualisation du plan Transform 2015, comportant notamment des mesures de modération salariale supplémentaires, a été lancée à l'automne 2013 pour tenir compte d'un environnement économique peu favorable.

Toute grève ou arrêt de travail lié à la mise en œuvre des différents projets de transformation pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du groupe, ses résultats économiques et son image. Par ailleurs, les modalités finales des accords collectifs tout comme les

mesures prises dans le cadre de la restructuration de certaines de ses activités pourraient se révéler insuffisantes pour atteindre l'objectif fixé.

Plans de retraite

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

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

À fin décembre 2013, les niveaux de solvabilité réglementaire des trois fonds de KLM ont été calculés. Sur la base des résultats obtenus, la contribution de l'entreprise ne devrait pas connaître de hausse significative en 2014.

Les risques potentiels sont de 2 natures :

- en premier lieu, du fait des règles modifiées IAS 19 applicables au 1^{er} janvier 2013, le groupe est exposé au changement de paramètres financiers externes (par exemple : 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 seront comptabilisées dans les capitaux propres. Elles ne seront 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 30.1 « Avantages du personnel » dans les états financiers consolidés.
- en second lieu, si les niveaux de solvabilité en application de la réglementation néerlandaise se situent en dessous des limites requises, KLM se trouve, selon les accords de financement actuels, dans l'obligation de verser des primes de rétablissement. La période de remise à niveau peut durer de 1 à 15 ans en fonction du décalage avec le niveau de solvabilité requis. Pour 2014, ce risque de décaissement est atténué par l'amélioration des niveaux de solvabilité constatée depuis le 31 décembre 2013.

Les impacts de la révision de la norme IAS 19 sur les engagements de retraite sont présentés à la Note 2.1 aux comptes consolidés. Les analyses de sensibilité au changement du taux de rendement des actifs sont présentées à la Note 31.1 aux comptes consolidés.

Utilisation de prestations de tiers

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

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

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

Les constructeurs, motoristes et équipementiers aéronautiques développent fortement leurs services après-vente sur ce marché 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 MRO, cette orientation pourrait peser significativement sur les coûts d'entretien des compagnies aériennes.

Cette tendance s'accroît, en particulier avec l'arrivée de nouvelles plateformes (E-jet, A350, 787...). La capacité à maintenir des conditions concurrentielles équilibrées constitue un enjeu prioritaire, tant pour l'activité commerciale d'AFI KLM E&M que pour la maîtrise des coûts d'entretien d'Air France et de KLM.

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

3.2.3 Risques juridiques et procédures judiciaires d'arbitrage

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

3.2.4 Risques d'assurance

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

Assurances souscrites par Air France

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

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

Elle couvre la responsabilité civile d'Air France à hauteur de 2,2 milliards de dollars par événement ainsi que des garanties spécifiques contre les actes de terrorisme pour les dommages causés aux tiers à hauteur d'un milliard de dollars par événement et de 2 milliards de dollars en tout pour l'année d'assurance sauf pour l'exploitation des Airbus A380, pour lesquelles les garanties sont de 1,2 milliard de dollars par événement et de 2,4 milliards de dollars par année d'assurance.

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

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

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

Assurances souscrites par KLM

KLM a souscrit pour son compte, celui de ses filiales et celui de Kenya Airways Ltd., une police d'assurances aériennes couvrant les dommages aux avions, sa responsabilité vis-à-vis de ses passagers ainsi que sa responsabilité générale vis-à-vis des tiers du fait de ses activités. Elle couvre la responsabilité civile de KLM à hauteur de 2,25 milliards de dollars ainsi que la responsabilité pour les dommages causés aux tiers par des actes de terrorisme à hauteur d'un montant d'un milliard de dollars.

Par ailleurs, KLM participe au paiement de sinistres pour les dommages à ses avions par l'intermédiaire d'une PCC (*Protected Cell Company*) dont l'engagement maximum est limité à 8 millions de dollars par an.

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

3.3 Risques de marché et gestion des risques de marché

3.3.1 Organisation du groupe Air France–KLM

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

Le RMC se réunit chaque trimestre pour passer en revue le *reporting* groupe sur les risques relatifs au prix du carburant, aux 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 couvertures, les stratégies envisagées et les contreparties. Afin de mettre en œuvre la stratégie la plus adaptée à chaque circonstance, tout type d'instrument qualifiable en tant que couverture au regard des normes IFRS peut être utilisé. Toute dérogation à ce principe doit être validée par le *Risk Management Committee*. De façon générale, aucun *trading* ou spéculation ne sont autorisés.

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

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

La politique de couverture 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 (dit *fuel hedge report*), consolide les chiffres des deux compagnies en matière de couverture carburant et réalise une actualisation budgétaire.

3.3.2 Risques de marché et gestion des risques de marché

Risque de change

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

L'exposition principale porte sur le dollar américain. Le groupe est globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses en dollars telles que le carburant, les 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 2014 <i>(En millions de devises au 31 décembre 2013)</i>	Dollar américain	Livre sterling	Yen
Position nette avant couverture	(4 453)	694	63 732
Couverture de change	2 858	(210)	(35 050)
Position nette après couverture	(1 595)	484	28 682

L'impact maximum pour 2014 en résultat avant impôt d'une variation des taux de change de 10% par rapport à l'euro est décrit dans le tableau suivant. Ces résultats ne sont pas extrapolables en raison d'utilisation d'outils optionnels.

<i>(En millions d'euros)</i>	Dollar américain	Livre sterling	Yen
Hausse de 10% de la devise contre l'euro	(138)	58	17
Baisse de 10% de la devise contre l'euro	25	(52)	(13)

Exposition d'investissement

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

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

Les investissements nets figurant dans le tableau ci-dessous reflètent les engagements contractuels au 31 décembre 2013.

<i>(En millions de dollars)</i>	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investissements	(478)	(559)	(765)	(535)	(777)	(924)	(1 509)	(1206)	(692)
Couverture de change	422	512	373	62	135	0	0	0	0
Ratio de couverture	88%	92%	49%	12%	17%	-	-	-	-

Exposition sur la dette

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 décembre 2013, 87% de la dette brute du groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés est libellée en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation de change sur la dette. L'exposition de la dette sur les autres devises porte essentiellement sur le yen (6%), le dollar (4%) et le franc suisse (3%).

Risque de taux d'intérêt

La plus grande partie de la dette financière est contractée, tant par Air France que par KLM, à taux variable. Cependant, selon le niveau des taux d'intérêt, Air France et KLM ont converti, moyennant la mise en place de dérivés, une part importante de leurs dettes à taux variable en dettes à taux fixe, dans le but de limiter leur volatilité. Après couverture, la dette financière du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 69% du total des dettes financières. Le coût moyen apparent de la dette du groupe après couverture s'élève à 3,39% au 31 décembre 2013 (3,69% au 31 décembre 2012).

Exposition aux taux d'intérêt <i>(En millions d'euros au 31 décembre 2013)</i>	
Actifs financiers à taux variable	4 637
Passifs financiers à taux variables	5 015
Exposition nette avant couverture	378
Couvertures	(1 590)
Exposition nette après couverture	(1 212)

L'exposition nette du groupe aux taux d'intérêt s'élève à 1 212 millions d'euros. Une augmentation de 100 points de base des taux d'intérêt sur 12 mois aurait un impact positif de 12 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. Les sous-jacents utilisés peuvent être du Brent, favorisé pour ses niveaux de prix à terme et pour sa liquidité, ou des distillats moyens (Gasoil ou Jet fuel), permettant de couvrir le risque de base mais plus onéreux. Par ailleurs, la stratégie recourt à l'utilisation d'instruments simples pouvant être non capés (*collar, swap, call...*), ou capés (*four ways, call spread...*). Ces instruments doivent par ailleurs être éligibles en tant qu'instruments de couverture selon les dispositions de la norme IAS 39.

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

Au 30 décembre 2013, le groupe Air France-KLM présentait l'exposition carburant suivante sur la base des prix à terme au 27 décembre 2013 (109,30 dollars par baril pour 2014 et 102,95 dollars par baril pour 2015).

(En millions de dollars US)	2014	2015
Dépense avant couverture	9 427	8 906
Pourcentage de couverture	60%	23%
Gain de couverture	223	26
Dépense après couverture	9 204	8 880

Sur la base des courbes à terme au 27 décembre 2013, une hausse de 10 dollars par baril sur 2014 donnerait un prix moyen de 119,30 dollars par baril et entraînerait une hausse de la dépense carburant après couverture de 370 millions de dollars, soit une dépense totale de 9,57 milliards de dollars pour le groupe Air France-KLM. Symétriquement, une baisse de 10 dollars par baril sur 2014 donnerait un prix moyen de 99,30 dollars par baril et générerait une baisse de la dépense carburant après couverture de 640 millions de dollars, pour une dépense totale de 8,56 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 holding sont prises en compte dans l'appréciation de l'exposition globale. Un reporting mensuel est établi et adressé à la Direction générale des deux compagnies. Il est complété par des informations en temps réel en cas de risque de dégradation substantielle 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 2013, Air France-KLM détenait directement ou indirectement un portefeuille d'actions de sociétés cotées de 1 135 millions d'euros, principalement constitué des titres Amadeus pour une valeur de 1 076 millions d'euros au 31 décembre 2013. Le groupe est principalement exposé au risque de variation des titres Amadeus. En conséquence, Air France-KLM a conclu en novembre 2012 une opération de couverture avec Société Générale afin de protéger la valeur de 12 000 000 d'actions d'Amadeus, soit un tiers de sa participation. Une variation de 1% sur la partie des titres non couverts représente une variation de la position de 7 millions d'euros.

Risques de liquidité

Air France disposait au 31 décembre 2013 d'une ligne de crédit de 1,06 milliard d'euros non tirée et entièrement disponible, négociée auprès d'un pool élargi de 15 groupes bancaires. L'échéance de cette ligne de crédit est le 4 avril 2016.

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

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

Ces ratios sont calculés semestriellement et définissent certains termes de la rémunération de l'emprunt. Ils sont respectés au 31 décembre 2013.

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

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

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

Ces ratios sont calculés semestriellement et sont respectés au 31 décembre 2013.

La holding Air France-KLM dispose d'une ligne de financement de 200 millions d'euros à échéance 4 octobre 2017, non tirée au 31 décembre 2013. Cette ligne de crédit est diminuée de 50 millions d'euros chaque année à la date anniversaire du 4 octobre.

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

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

Ces ratios sont calculés semestriellement et sont respectés au 31 décembre 2013.

Compte tenu des conditions actuelles d'accès au marché financier de ses deux principales filiales, Air France et KLM, du niveau de liquidité du groupe de 4,2 milliards d'euros au 31 décembre 2013 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. 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 825 millions d'euros, au titre de la garantie donnée à l'Union européenne sur le litige *anti-trust* et d'un contrat de swap portant sur l'OCÉANE 2005.

Risques de financement

Stratégie de financement

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

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

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

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

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

Groupe Air France

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

Il a également diversifié ses sources de financement, principalement d'origine bancaire, en mettant en place une titrisation de créances de prêts hypothécaires en 2003, en émettant des OCÉANE (Obligations Convertibles en Actions Nouvelles ou Existantes) et un emprunt obligataire et plus récemment des dettes sécurisées auprès des établissements financiers asiatiques.

Groupe KLM

Pour financer ses avions, KLM utilise différentes structures : dette bancaire classique, locations financières, crédit export.

Holding Air France–KLM

La holding Air France–KLM a réalisé quatre émissions obligataires, garanties par ses filiales Air France et KLM, dont une émission de 661 millions d'euros d'obligations convertibles à 6 ans en juin 2009, une émission d'obligations simples de 700 millions d'euros en octobre 2009 à maturité octobre 2016, une émission d'obligations simples de 500 millions d'euros à maturité 2018 en décembre 2012 et une émission de 550 millions d'euros d'obligations convertibles à 10 ans en mars 2013.

Risques de placement

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

4 Données sociales, sociétales et environnementales

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.

Dans sa Déclaration de responsabilité sociale, le groupe définit son engagement en faveur du respect de l'environnement, de la promotion des valeurs sociales et du développement régional. Un engagement renforcé par la Charte sociale et éthique et le Plan Climat.

Air France-KLM adhère depuis 2003 au Pacte mondial des Nations unies et s'engage à respecter ses 10 principes relatifs aux droits de l'homme, aux droits du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

4.1 Informations sociales

L'effectif moyen du groupe Air France-KLM s'élève à 95 961 personnes équivalent temps plein (ETP) pour l'exercice 2013 (sans la main-d'œuvre extérieure), soit une baisse de 4,7 % par rapport à l'exercice précédent.

Effectifs, exprimés en équivalents temps plein (ETP)	Air France KLM			Groupe Air France			Groupe KLM		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013*	2011	2012	2013
Exercice									
Personnel au sol (PS)	70 705	69 994	66 384	50 202	49 795	46 696	20 503	20 199	19 688
Personnel navigant commercial (PNC)	22 749	22 347	21 646	14 869	14 640	13 911	7 880	7 708	7 735
Personnel navigant technique (PNT)	8 560	8 403	7 931	5 236	5 119	4 717	3 324	3 284	3 214
Total	102 014	100 744	95 961	70 307	69 553	65 324	31 707	31 191	30 637

* : le périmètre retenu pour le groupe Air France pour l'exercice 2013 est identique à celui des indicateurs sociaux. Le groupe CityJet est inclus et Airlinair, intégré au groupe au 31 mars 2013, n'est pas pris en compte. Le périmètre est donc identique pour les données 2011, 2012 et 2013.

En tenant compte de la main-d'œuvre extérieure, respectivement en moyenne annuelle de 2 968 ETP sur l'exercice 2013 et 2 828 ETP sur 2012, l'effectif de l'ensemble du groupe Air France-KLM a diminué de 4,5% : 66 422 ETP pour le groupe Air France (70 720 en 2012) et 32 507 ETP pour le groupe KLM (32 852 en 2012). Les effectifs du groupe sont répartis à 67 % dans le groupe Air France et 33 % dans le groupe KLM.

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

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

Le reporting social, conformément à l'article 225 du décret d'application de la loi française « Grenelle II » du 12 juillet 2010 et du Prospectus Européen (CE 809/2004) est présenté dans le texte et dans les 3 tableaux d'indicateurs (cf. page 88), et porte sur 96 % de l'effectif physique du groupe. L'ensemble du chapitre social et sociétal (§4.1, 4.2, 4.3, 4.4) est revu par l'un des Commissaires aux comptes du groupe, selon les modalités précisées dans la note méthodologique page 84.

4.1.1 Un dialogue social de qualité pour répondre aux enjeux économiques

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 les politiques de ressources humaines distinctes.

Air France-KLM

Volet social du plan Transform 2015

Dans un secteur du transport aérien globalisé et extrêmement compétitif, Air France-KLM a lancé en 2012 un plan de transformation, Transform 2015, qui doit lui permettre, dans les 3 années à venir, de restaurer sa compétitivité. Ce plan est décliné au sein de chaque compagnie afin de répondre de la manière la plus adaptée aux enjeux (voir section 2.3 - Stratégie).

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

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

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

En 2012, KLM a également défini la stratégie « HR Connect » qui décline les objectifs Transform 2015 dans le domaine des ressources humaines pour 2012-2015. Dans ce cadre, des actions ont été développées, telles que la conception d'espaces mobilité décentralisés et un travail sur le management pour en développer une image plus concrète. Le processus de mobilité a également été adapté, en mettant davantage l'accent sur les processus et sur le rapprochement entre les organisations centrales et décentralisées, afin d'optimiser le remplacement des postes vacants et, à plus long terme, les questions d'organisation liées à la mobilité.

Dialogue social

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.

En 2013, 107 accords ont été signés au total, parmi lesquels 105 pour le groupe Air France et 2 pour le groupe KLM. Le renouvellement de la Charte sociale et éthique d'Air France-KLM a été négocié avec les représentants du Comité de Groupe Européen et signé en juillet 2013. La charte affirme l'engagement du groupe à favoriser un meilleur climat de confiance et davantage de respect mutuel. 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 du groupe, y compris des filiales européennes. Par ailleurs, un accord-cadre sur le périmètre du Cargo a été signé en décembre 2013, inspiré des accords-cadres Airport Ticket Office (ATO) et Escales Européennes.

4 réunions du Comité de Groupe Européen (rassemblant des représentants du personnel des filiales dont le siège ou les établissements sont implantés en Europe Communautaire) ont également eu lieu, en 2013, pour information et consultation sur des sujets tels que la nouvelle phase d'intégration du groupe Air France-KLM et la Charte sociale et éthique.

A Air France, tout au long de l'année, lors des 19 sessions du Comité Central d'Entreprise, les élus ont pu être consultés et/ou informés sur les grandes orientations relatives à la marche générale de l'entreprise, notamment sur les résultats et les mesures de redressement de la compagnie.

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

13 réunions ont eu lieu avec le Comité d'Entreprise de KLM, dont les élections se sont déroulées au printemps de 2013. Pour la première fois, ces élections ont été organisées par vote électronique, avec un taux de participation de 60%. Les membres du Comité d'Entreprise ont également reçu Alexandre de Juniac, président-directeur général du groupe.

39 propositions pour consultation ont été examinées cette année, principalement au sujet de la nouvelle phase d'intégration du groupe Air France-KLM.

En 2013, KLM a actualisé sa procédure d'alerte, dont elle a étendu le champ d'application. Mis en œuvre initialement pour permettre aux salariés de révéler des faits graves dans le domaine financier et comptable, le nouveau dispositif permet de signaler tout type d'irrégularité, quel qu'en soit l'objet. Développé en collaboration avec le Comité d'Entreprise, il s'applique à tous les salariés de KLM et de ses filiales en Europe.

Enfin, une enquête de satisfaction a été menée auprès des salariés de KLM dans les directions Ressources humaines, services à bord, services informatiques et services au sol, après une enquête pilote réalisée dans la filiale de KLM Cityhopper. Toutes les directions répondront à cette enquête durant l'année 2014.

Air France

L'année 2013 a constitué une étape clé pour Air France qui met en œuvre depuis janvier 2012 le plan Transform 2015. Cette transformation s'effectue au moyen d'un intense dialogue social.

Ainsi, pour le Personnel au Sol, après la signature de l'accord-cadre du 6 juillet 2012 et l'adoption en octobre 2012 d'une nouvelle convention d'entreprise entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2013, un nouvel accord sur le temps de travail a été signé le 25 janvier 2013 et mis en œuvre à compter du 1^{er} avril 2013.

En ce qui concerne le Personnel Navigant des accords permettant le gain d'efficacité économique de 20% ont été signés avec les Pilotes en novembre 2012 et avec les Personnels Navigants Commerciaux en mars 2013.

Dans le même temps, la réduction des effectifs se poursuit dans le cadre de plusieurs dispositifs de départs volontaires destinés tant au Personnel au Sol qu'au Personnel Navigant, de passages à temps partiel ou de congés sans solde.

L'entreprise a également porté une attention particulière aux mobilités et aux reconversions internes par la mise en place d'un dispositif spécifique d'accompagnement des salariés sur le terrain, les « kiosques mobilité ».

Poursuite de la gestion du sureffectif dans le cadre des accords

En contrepartie des accords signés avec les trois catégories de personnel et de l'engagement de ne pas recourir à des départs contraints sur la période 2013-2014, a été établi en 2012 et 2013, pour chaque catégorie de personnel, un plan de réduction d'effectifs comprenant un plan de départs volontaires accompagnant des projets professionnels et personnels, et des départs à la retraite.

Ces dispositifs respectaient trois principes clés : volontariat, libre-accès à l'information et confidentialité des démarches individuelles.

Trois plans de départs volontaires concernant le Personnel au Sol et le Personnel Navigant ont ainsi été mis en œuvre sur la période. Les plans de départs du Personnel au Sol (2 767 ETP) et du Personnel Navigant Commercial (400 ETP) ont atteint leurs objectifs. Le plan de départ Pilotes a permis une diminution des effectifs de 190 ETP. Par ailleurs des accords ont organisé des transferts provisoires à Transavia pour les Pilotes.

Pour autant, la nécessaire adaptation de l'entreprise à l'évolution défavorable de l'environnement économique et à l'état de la concurrence sur nos différents marchés (point à point, moyen et long-courrier, fret, maintenance aéronautique...) doit se poursuivre et, en parallèle avec la mise en œuvre du volet industriel de Transform 2015, un besoin de réduction des effectifs complémentaire a été identifié pour 2014. Il est localisé essentiellement dans les secteurs enregistrant les plus forts écarts de coût avec la concurrence (assistance en escale et en particulier le point à point) ou une baisse de la demande (fret).

C'est pour permettre cette réduction des effectifs dans le respect des engagements de la Direction Générale de ne pas recourir aux départs contraints, qu'un nouveau plan de départs volontaires pour le Personnel au Sol fixé à 1 826 ETP est lancé fin 2013.

Ce nouveau plan a fait l'objet d'un nouvel accord, en date du 26 novembre 2013, qui a permis une évolution significative de l'offre faite aux salariés et en particulier un renforcement des mesures d'accompagnement des reconversions professionnelles (parcours encadré « Formation de reconversion » donnant accès à un diplôme ou à une certification et à une offre valable d'emploi en fin de parcours), une amélioration de l'aide temporaire dégressive et des facilités de transport.

Des plans de départs volontaires concernant les Pilotes et le Personnel Navigant Commercial seront également proposés en 2014.

Facilitation des mobilités internes

Le nombre des mobilités internes (2 400) est resté stable en 2013 par rapport à 2012. La part des mobilités inter-directions s'est cependant accrue, signe d'un début de fluidification.

Par ailleurs, les règles de la mobilité ont été précisées, le nombre d'offres publiées dans la bourse interne de l'emploi a significativement augmenté (multiplié par 3 pour atteindre 1300), ainsi que le nombre de candidatures (multiplié par plus de 4 pour atteindre 7000).

Les « kiosques mobilité » regroupant une dizaine de spécialistes de l'accompagnement des mobilités internes ont déployé leur activité à compter de l'été 2013 aussi bien à Roissy, qu'à Orly et en province.

Fin 2013, le nombre des salariés accompagnés individuellement pour un projet de mobilité a significativement augmenté par rapport à 2012 (1700 personnes soit +60 %), de même que le nombre des participants aux conférences thématiques présentant les métiers qui recrutent (920 personnes à fin novembre 2013 soit 2,5 fois plus qu'en 2012).

La mobilité interne est considérée comme l'un des éléments clés de la réussite de Transform 2015.

Les secteurs qui continuent à avoir des besoins (commercial, industriel) doivent pouvoir accueillir, y compris après reconversion professionnelle, des personnes en redéploiement d'autres secteurs plus en difficulté (fret, assistance en escale surtout sur le point à point).

Alternance

Dans le cadre de la 6^e charte de l'alternance (2012-14) signée avec les partenaires sociaux ainsi que du contrat de génération signé en 2013, l'entreprise poursuit une politique ambitieuse de recrutement d'alternants aussi bien issus de filières professionnelles que de l'enseignement supérieur.

En 2013, ce sont près de 1 300 alternants (700 ETP soit 1,4 % de l'effectif total) qui ont été accueillis, ce qui représente une hausse de 40 % (en ETP) par rapport à 2012.

Les possibilités d'embauche en fin d'alternance étant très réduites du fait de la situation économique de l'entreprise (42 embauches à la Direction Générale Industrielle en 2013), Air France a mis en place des actions d'aide à l'insertion dans l'emploi pour les alternants non recrutés en CDI (ateliers recherche d'emploi, forums emploi, mise en relation avec des entreprises du bassin d'emploi de Roissy).

Organisation du temps de travail

L'accord-cadre signé le 6 juillet 2012 permettait la révision de la convention d'entreprise du Personnel au Sol, la mise en œuvre d'un plan de départs volontaires et la révision de l'accord sur le temps de travail.

Le nouvel accord sur le temps de travail a été signé le 25 janvier 2013 et a été mis en œuvre le 1^{er} avril 2013 en lieu et place des 26 accords précédents. Il se traduit en moyenne et en année pleine par une augmentation de 10 à 12 jours travaillés par salarié.

La durée hebdomadaire moyenne du temps de travail appliquée est la durée légale du travail en vigueur. Le pourcentage de salariés à temps partiel en France est passé de 21,1% en 2012 à 24,2% en 2013, en partie du fait de mesures d'incitation au temps partiel.

Le taux d'absence pour maladie, maternité ou accident du travail s'élève à 5,58% en 2013 (5,34% en 2012).

Rémunération

La mise en œuvre de mesures conjoncturelles immédiates dès la première phase du plan Transform 2015 a conduit au gel de l'augmentation générale des salaires en 2012 et 2013 pour l'ensemble des catégories de personnel.

En 2013, 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 promotions, ajustements exceptionnels, primes exceptionnelles, augmentations de l'ancienneté (pour les non-cadres) et, pour cette année de transition, les mesures d'accompagnement de la mise en œuvre de la nouvelle classification des emplois (Passerelles).

Ces mesures, en particulier les promotions et l'ancienneté, ont eu un effet sur l'évolution du salaire de base qui a augmenté d'environ 1% pour le Personnel au Sol présent en 2013, un chiffre comparable à 2012.

Des mesures de modération des augmentations individuelles ont également été mises en place pour le Personnel Navigant.

KLM

KLM poursuit une politique de responsabilité sociale pour tous les salariés, fondée sur le développement des compétences et des qualifications, en encourageant la mobilité professionnelle. KLM s'adapte en permanence aux nouvelles contraintes économiques et aux enjeux du transport aérien par la mise en œuvre d'une politique de conduite du changement qui implique une forte culture de la mobilité. La mobilité géographique et le recours à la formation sont autant de moyens pour les salariés d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer leur employabilité.

De nouvelles conventions collectives

Pour KLM, les objectifs du volet social de Transform 2015 visent à améliorer la productivité et à réduire de 10% les effectifs des fonctions Support, sans départ contraint. Un dispositif de mobilité interne permet de pourvoir les postes devenus vacants à la suite d'un départ.

Le recours restreint à des embauches externes depuis 2008 a conduit à la mise en œuvre de nouvelles mesures favorisant la mobilité au sein de l'entreprise, en accord avec les syndicats. Du fait du non remplacement des départs, la recherche de candidats internes pour des postes très spécialisés ou pour des postes de débutants sur le marché du travail s'est avérée plus difficile.

De plus, dans le cadre des accords collectifs en vigueur, KLM a réaffirmé son engagement d'éviter au maximum le recours à des départs contraints (« *Keep the family together* ») sous réserve d'une plus grande flexibilité des salariés mais aussi de celle de l'entreprise. Dans le cadre de l'accord, les autres mesures concernent la réduction limitée du temps de travail et le passage à temps partiel temporaire avec une garantie de retour si le salarié le souhaite.

Avec 887 jeunes accueillis en 2013, le nombre de stagiaires est resté élevé. Malgré le contexte difficile, KLM continue d'assumer sa responsabilité vis-à-vis des étudiants en leur offrant la possibilité d'acquérir une expérience professionnelle de qualité, qui les prépare à entrer sur le marché du travail. Des stages de longue et de courte durée sont proposés aux étudiants des filières professionnelles et de l'enseignement supérieur.

Le nombre élevé de demandes de stage illustre l'attractivité de KLM en tant qu'employeur, une attractivité confortée par une étude menée par LinkedIn en 2013 qui classe KLM parmi les 5 employeurs néerlandais préférés. Ce classement est confirmé par les salariés de KLM, comme le montre l'enquête « *Effectory of Best Employer* » qui place la compagnie à la première place dans la catégorie « *Meilleur employeur pour les entreprises de plus de 1000 salariés* ».

Emploi et mobilité

Le principe de recours restreint à des recrutements externes, mis en œuvre depuis 2008, a été maintenu en 2013. Ceci a conduit, comme les années précédentes, à la mise en œuvre de dispositifs d'incitation à la mobilité interne au sein de l'entreprise et en accord avec les syndicats.

Le nombre de salariés embauchés en 2013 en CDI et en CDD s'élève à 1 319 pour le groupe KLM (contre 492 embauches en 2012). En 2013, pour le groupe KLM, le nombre de départs s'élève à 1 256 en 2013 contre 1 403 en 2012.

Compte tenu du nombre d'embauches et de départs durant l'année, l'effectif total du groupe KLM s'élève à 34 664 fin 2013, alors qu'il était de 34 617 en 2012.

L'employabilité et la mobilité professionnelle sont des priorités. Elles permettent aux salariés de se développer professionnellement, tout en assurant à l'entreprise la flexibilité nécessaire dans un contexte économique difficile.

Le principe de non remplacement, effectif depuis plusieurs années, a été maintenu en 2013. Dans le cadre de la réunion de suivi hebdomadaire consacrée à la mobilité, centralisée pour toutes les directions et les filiales de KLM, une attention accrue est portée, entre autres, au rapprochement entre les demandes de mobilité des salariés et les postes vacants dans l'entreprise.

Plusieurs programmes ont été conçus pour encourager les salariés à être plus mobiles et pour leur permettre de se familiariser avec les outils mis à leur disposition. Des forums internes de l'emploi et des événements sur la mobilité ont été organisés, généralement pour des groupes cibles ou pour certains types de poste. Cette année, KLM a également organisé un événement mobilité pour les personnels à temps partiel.

La direction « Commercial » de KLM a renouvelé le programme « Room for Growth » pour la quatrième année. Ce programme est proposé à l'ensemble du personnel commercial basé au Siège. Il vise à mieux faire connaître les opportunités de développement professionnel et à améliorer la mobilité et l'employabilité. Il propose un point d'entrée unique pour toutes les questions liées à l'évolution professionnelle. De plus, plusieurs programmes de formation sont mis à disposition. Deux projets ont été développés autour de la création, du réseautage et de l'innovation dans son activité professionnelle au travers d'échanges avec des salariés d'autres entreprises et en lien avec les managers. En 2013, un forum a également été organisé pour promouvoir différents ateliers auxquels plus de 80 employés ont participé.

Les 65 salariés de la direction « Passenger Revenue Accounting » (commercial et un certain nombre de salariés du secteur « Information Management Organization »), concernés par le projet de transformation de la fonction Finance, ont tous trouvé de nouveaux postes en 2013. Ce projet s'articule autour de la création de trois centres de services communs Air France-KLM à Budapest, Toulouse et Schiphol. Un programme de formation et un suivi personnalisé pour chaque salarié ont accompagné ces mobilités, soutenues également par les organisations professionnelles et le Comité d'Entreprise. Un centre de mobilité dédié sur le site, à Rijswijk, a été ouvert de janvier à avril 2013 pour accompagner ces salariés dans la recherche d'un autre poste dans l'entreprise.

En 2013, KLM a poursuivi sa participation au « Aviation Sector Fund », une fondation créée notamment par la compagnie et les organisations syndicales, pour favoriser et promouvoir la formation, l'employabilité et la mobilité dans le secteur de l'aviation. La fondation coordonne les demandes de subvention pour la formation et l'employabilité déposées par ses partenaires. En 2013, elle a déposé une demande de subvention importante, qui sera examinée début 2014.

Organisation du temps de travail

Aux Pays-Bas, une loi régit le travail à temps partiel et permet à tout salarié de réduire son temps de travail, dans la mesure où l'activité de l'entreprise est assurée. Le travail à temps partiel est ainsi très répandu, notamment pour les femmes, un phénomène également en hausse pour les hommes. La proportion de salariés du groupe KLM à temps partiel est passée à 39,1% de salariés en 2013, soit une faible augmentation par rapport à l'année précédente (38,6% en 2012).

Le taux d'absentéisme total chez KLM s'est élevé à 5,30% en 2013, contre 5,24% en 2012. Le taux d'absence pour congé de maternité, qui n'est pas considéré comme une absence pour cause de maladie, a été 0,54% en 2013.

Politique salariale

En 2013, les salaires n'ont pas augmenté.

Le système de retraite de KLM repose sur trois principaux fonds de pension : Personnel au Sol, Pilotes et Personnel Navigant Commercial. Chaque fonds est indépendant et dispose de son propre Conseil d'administration, dont les membres sont désignés par l'employeur et par les salariés.

Des accords ont été conclus en 2013 pour harmoniser le système de retraite avec la future réglementation sur les fonds de pension prévue en 2014. Le régime de fonds de pension, discuté dans le cadre des conventions collectives 2012-2014, sera mis en œuvre à partir de 2015.

4.1.2 Formation

La formation accompagne les transformations de l'entreprise et les projets individuels des salariés. Dans un contexte économique contraint, Air France et KLM ont maintenu un niveau soutenu de formation.

Air France

En 2013, Air France a dépensé au global près de 192 millions d'euros pour la formation de ses salariés (Personnels au Sol, Navigants, locaux et expatriés). Cet engagement illustre l'investissement de l'entreprise en matière de développement des compétences, des qualifications de chaque salarié et en matière d'accompagnement des transformations des métiers.

Le taux d'accès des salariés à la formation reste également parmi les plus élevés au regard de la moyenne des grandes entreprises, ainsi plus de 90% des Personnels au Sol ont bénéficié d'une formation en 2013 et 100% des Personnels Navigants. Le développement de parcours de formation « Blended Learning » intégrant des modalités pédagogiques combinant présentiel et e-learning a contribué à ce taux d'accès, quels que soient les populations et les secteurs, et a également permis de répondre aux besoins d'individualisation des parcours d'apprentissage.

Les formations réalisées dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF) à Air France ont représenté 12,3 % des heures réalisées en 2013. La mise en œuvre du DIF sur leur temps de travail pour le Personnel Navigant Commercial (jusqu'en 2011 ces formations pouvaient uniquement se dérouler en dehors du temps de travail) s'est poursuivie en 2013. L'objectif majeur du plan de formation 2013 a été d'accompagner la mise en œuvre du Plan Transform 2015 autour des 4 axes prioritaires :

- Accompagner les transformations de l'entreprise dans le cadre de Transform 2015. En 2013, 206 186 heures de formation ont été consacrées à l'accompagnement des projets de transformation pour le Personnel au Sol, expatrié et le Personnel local.
- Répondre aux exigences réglementaires des métiers et en particulier la sécurité des vols et des personnes. En 2013, 307 000 heures relèvent de formations réglementaires pour le Personnel au Sol, soit 37,5% des heures et 40% des actions de formation. Pour le Personnel Navigant 100% des heures et des actions de formation sont considérées comme relevant de formations réglementaires. Au global 66% des heures ont été consacrées à des formations réglementaires.
- Accompagner les mobilités et reconversions professionnelles. Du fait des départs volontaires intervenus plutôt durant la seconde partie de 2013, la mise en œuvre des formations a été en partie décalée à 2014.

- Développer la qualification des salariés pour améliorer leur employabilité. Fin 2013 a été réalisée l'ingénierie de formation visant à mettre en œuvre des formations diplômantes ou certifiantes, associant formation et démarches de Validations des Acquis de l'Expérience (VAE) pour accompagner les mobilités sur les fonctions : paye, comptabilité, développeurs Java, mécaniciens réparations révisions.

Le Campus, service de formation qui produit et dispense les formations transversales et communes à l'ensemble des directions d'Air France, a largement contribué à ces objectifs en s'appuyant sur de nouvelles modalités d'apprentissage innovantes :

- Renforcement des dispositifs d'apprentissage de l'anglais et mise en place de tutorats de langue à distance.
- Déploiement d'un plan de formation ambitieux à la « Culture Client » touchant l'ensemble des personnels *front line* et les managers avec un premier e-learning développé pour le Personnel Navigant Commercial et accessible sur tablette numérique.
- Accompagnement de la démarche de professionnalisation des managers dans le cadre du projet « Développement des Pratiques Managériales ».

Le Campus a obtenu en décembre 2012 le renouvellement de sa certification ISO 9001 pour trois ans.

L'ensemble de ces éléments illustre la volonté réaffirmée et l'engagement d'Air France à mettre en œuvre les actions permettant d'accompagner chaque salarié dans les évolutions d'emploi, d'organisation, d'outils et dans le développement de son employabilité.

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 Transform 2015, des objectifs spécifiques ont été fixés pour 2012 et 2013 pour accroître le nombre de salariés formés tout en limitant les coûts. De nouveaux programmes de formation ont été mis en œuvre afin d'optimiser le transfert de compétences dans l'entreprise. Des moyens ont été mis à la disposition des managers pour leur permettre de mener à bien leurs actions de formation sur le lieu de travail.

De plus, les contrats avec les prestataires externes de formation ont été revus, afin de réduire les coûts correspondants le cas échéant. Ainsi, les dépenses de formation se sont élevées en 2013 à 62,4 millions d'euros pour les Pays-Bas, ce qui représente un investissement de 2 638 euros par salarié, soit une hausse de 4% par rapport à 2012. Depuis plusieurs années, l'indicateur défini par KLM pour mesurer l'effort réalisé en matière de formation est l'investissement annuel exprimé en euros par salarié. Ce choix résulte à la fois des outils de suivi statistique utilisés par la compagnie et de la réglementation néerlandaise.

L'Académie KLM, centre de formation interne destiné aux cadres, a poursuivi son programme de formation et de *master classes*. De nouveaux produits de formation destinés aux managers et aux Responsables Ressources Humaines ont été lancés pour accompagner les changements dans leurs unités.

L'Académie KLM a adopté le concept « 70-20-10 » (70 % basés sur l'expérience, 20% sur des cas pratiques et 10 % sur des cours théoriques), ce qui s'est traduit par une implication plus active des managers dans la majeure partie des programmes de formation. Si l'on ajoute à cela un recours accru à l'expertise interne pour le développement de la formation et des tutorats, ces actions ont permis de générer d'importantes économies.

Certaines formations conçues et dispensées en interne ont concerné les assistants ressources humaines, les personnels des services au sol, et ceux des escales à l'international.

KLM a également lancé en 2013 les rencontres mensuelles « Guest Seminars » et « Open Podiums », qui sont l'occasion pour les salariés et les experts de leurs réseaux respectifs de partager les meilleures pratiques et expériences.

KLM a poursuivi ses efforts pour permettre à davantage de salariés d'acquérir un diplôme à travers le dispositif de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), avec 105 salariés diplômés en 2013. Un nouveau programme donne la possibilité aux salariés de s'inscrire dans l'enseignement professionnel avant d'avoir obtenu le certificat VAE : 49 salariés ont bénéficié de cette mesure. Au total, 133 salariés ont commencé une formation professionnelle en 2013.

En 2013, KLM est devenue partenaire du Schiphol Aviation College (Luchtvaart College Schiphol) qui regroupe des entreprises de l'aviation, des organismes de formation professionnelle et les autorités gouvernementales de la région, afin de stimuler le marché de l'emploi dans la région de Schiphol, en proposant un centre de ressources sur l'emploi et la formation dans le secteur de l'aviation. En 2013, KLM et Schiphol Aviation College ont travaillé en partenariat avec une agence pour l'emploi néerlandaise pour proposer des missions temporaires à des personnes éloignées du marché de l'emploi. Les participants ont l'occasion d'acquérir une expérience professionnelle et de suivre une formation. Le premier candidat a commencé en septembre 2013, et sept autres personnes débiteront janvier 2014.

4.1.3 Santé et sécurité au travail

Air France-KLM met au premier plan la préservation de la santé et de la sécurité au travail de ses collaborateurs. Au cœur du plan Transform 2015, la sécurité au travail est réaffirmée comme l'un des fondamentaux du groupe : dans un contexte économique contraignant, l'entreprise entend poursuivre à un rythme soutenu les démarches engagées et améliorer les résultats. La sécurité ne fera l'objet d'aucun compromis.

Air France

L'année 2013 s'est traduite par une dégradation des résultats en termes de fréquence des accidents au travail (cf. tableau des indicateurs sociaux). La vigilance et la mobilisation des acteurs sont plus que jamais des priorités.

Afin de retrouver un rythme de progrès, et tenant compte des performances réalisées en 2013, l'entreprise a décidé de focaliser son attention en 2014 sur 7 thèmes porteurs :

- Prévenir les TMS (Troubles Musculo Squelettiques) et déployer les démarches ergonomiques
- Prévenir et réduire les accidents graves
- S'engager dans une démarche visant la certification OHSAS 18001
- Renforcer la conformité et le respect des règles opérationnelles
- Déployer les bonnes pratiques Santé et Sécurité au Travail (SST)
- Renforcer la formation managériale à la SST
- Développer la performance par la Qualité de Vie au Travail (QVT)

Une trentaine de maladies professionnelles ont été reconnues en 2013, un nombre stable par rapport à 2012. Les principaux motifs sont les troubles musculo-squelettiques en rapport avec les gestes répétitifs ou le port de charge, et les atteintes auditives. Plusieurs affections malignes de la vessie ou du sang ont été déclarées, dont deux ont été reconnues, en lien avec le benzène et les amines aromatiques. Il n'y pas eu en 2013 de déclaration de pathologie en rapport avec l'amiante. L'incidence des maladies professionnelles déclarées et/ou reconnues reste très significativement inférieure aux chiffres nationaux.

Piloter et manager pour mobiliser

Le pilotage de la démarche se manifeste par des points d'étape en Comité de direction et des points d'orientation périodiques en Comité exécutif d'Air France. Lors de la signature des contrats d'objectifs chiffrés, les Directeurs généraux de chacune des entités formalisent leur engagement de réduction des accidents du travail à travers leur plan d'action de prévention. Les objectifs et la démarche sont partagés à travers plusieurs accords : l'accord triennal de méthode pour la prévention des risques psychosociaux et le développement de l'équilibre de la vie au travail, la charte de prévention des harcèlements au travail, 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 process, ou lors du déploiement de nouveaux outils, permettent la prise en compte anticipée des risques, et développent l'appropriation collective des organisations. Outre une unité centrale « Ergonomie », l'entreprise dispose ainsi d'ergonomes au plus près de secteurs opérationnels.

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 encouragent le traitement préventif. Des réseaux de référents au cœur des équipes opérationnelles se consolident et stimulent la culture sécurité des acteurs. Le top management réalise périodiquement des visites SST terrain, encourageant les équipes et le management local dans les démarches SST.

Parallèlement, l'entreprise a consolidé son dispositif hebdomadaire de retour d'expérience Sécurité au travail. Les événements significatifs sont ainsi 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.

Le partage des « Bonnes pratiques sécurité » s'est poursuivi en 2013. Portées par l'implication de membres de la Direction générale de l'entreprise lors de la convention annuelle et partagées autour d'ateliers de travail, les « Bonnes pratiques sécurité » sont considérées comme 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 ainsi organisés, tant sur des entités opérationnelles que dans des secteurs tertiaires, en territoire métropolitain tout comme dans les départements d'Outre-Mer. L'ouverture sur l'extérieur se matérialise également par l'animation de forums « benchmark » sur des thèmes spécifiques comme les risques psychosociaux, la Qualité de Vie au Travail, les chutes, les Troubles Musculo Squelettiques, les démarches ergonomiques.

Former et animer pour développer la culture sécurité

La formation à la prévention des risques touche à la fois les opérateurs et l'encadrement. Formations opérationnelles terrain et formations en e-learning sont autant de vecteurs de développement de la prévention, et sont régulièrement adaptées au regard des réglementations ou de l'évolution des outils. Des formations spécifiquement appropriées à l'économie gestuelle et posturale ont été développées, visant 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.

Gagner en performance par la Qualité de Vie au Travail

L'année 2013 a été marquée par la signature d'un avenant reconduisant pour un an l'accord triennal de méthode et de prévention des risques psycho-sociaux et pour le développement de l'équilibre de la vie au travail. La reconduction de l'accord jusqu'en mars 2014

répond à un double objectif : se donner du temps supplémentaire afin de favoriser une meilleure appropriation et une meilleure utilisation, en particulier par les managers de proximité, des outils, méthodologies et formations mis à leur disposition.

En 2013 également, des mesures du plan d'accompagnement de Transform 2015 ont été déployées dans toutes les entités. Deux points d'étape de ce plan ont été réalisés pour les partenaires sociaux. La formation du management s'est poursuivie et a été renforcée. Parmi les formations les plus demandées : « 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 ».

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 13 000 Personnels au Sol et Navigants ont répondu à ce questionnaire depuis sa mise en place, avec un taux d'acceptation de réponse de près de 90%. Il est devenu un outil majeur de pilotage de la prévention des risques psycho-sociaux dans l'entreprise.

Enfin de nouveaux outils et/ou documents pour les managers ont été élaborés : grille d'auto évaluation des managers en matière de risques psycho-sociaux et de qualité de vie au travail, questionnaire flash pour identifier les facteurs de risques psycho-sociaux, leur niveau et leur criticité dans une entité, et un « Guide pour agir » pour la prise en charge d'un évènement grave ou exceptionnel.

Deux groupes de travail avec les organisations représentatives ont été mis en place : le premier sur la prévention des risques liés à l'usage de substances psychoactives (drogues), le second sur la prévention des violences et des incivilités internes et externes.

KLM

En matière de sécurité, KLM a pour ambition d'atteindre l'objectif « Zéro accident » et de réduire au maximum le nombre d'incidents. En 2013, les objectifs de sécurité opérationnelle ont été atteints. Le nombre d'incidents, comportant un risque élevé, a diminué, alors que les niveaux de référence sont plus contraignants depuis 2012.

Les objectifs en matière de sécurité au travail n'ont pas été atteints en 2013. Un accident routier mortel sur la piste à l'aéroport de Schiphol a eu lieu cette année. Les circonstances de cet accident ont été scrupuleusement étudiées avec toutes les parties concernées. Les résultats sur les accidents au travail sont présentés dans le tableau des indicateurs sociaux.

La compagnie poursuivra ses efforts pour améliorer la sécurité au travail, qui sera de plus en plus intégrée dans la sécurité opérationnelle, avec un objectif de résultats positifs en 2014.

KLM enregistre les maladies professionnelles et les accidents au travail, et comptabilise les accidents dans le taux d'absentéisme total (5,3% pour 2013). Les maladies professionnelles ne sont pas enregistrées séparément.

Définition de lignes directrices

Pour atteindre l'objectif « Zéro accident », la compagnie a défini des lignes directrices pour promouvoir la culture de la sécurité. Ces principes sont notamment déclinés auprès des managers. Des managers ont été nommés « champions de la sécurité » dans toutes les directions. Ils ont pour rôle de veiller au respect des principes de sécurité, et de former les autres managers aux questions liées à la sécurité au travail.

Une analyse des risques et de la performance est réalisée dans le cadre du Système de Gestion de la Sécurité (SGS). Le SGS recouvre tous les aspects de la sécurité opérationnelle, au travail et environnementale, et de la sûreté. Il permet d'intégrer ces risques dans la prise de décision à tous les niveaux de la compagnie. Les risques ont été soigneusement identifiés et les mesures ont été définies afin de prévenir les risques qui peuvent conduire à des incidents, voire à des accidents.

Le nouveau manuel de gestion de la sécurité présente le SGS. Il décrit la gouvernance et le pilotage de la gestion de la sécurité dans la compagnie et présente la nouvelle procédure d'évaluation des risques. Une matrice d'évaluation pour sept domaines de risques (social, environnement, opérations, conformité, réputation, sécurité et immobilier) est prise en compte lors de lancement d'un projet. Cette nouvelle matrice permet d'analyser les incidents survenus et peut également être utilisée comme un outil proactif et de prévention, à travers par exemple une analyse de risques des événements dangereux, des incidents et des changements planifiés.

Sensibiliser pour prévenir

Des campagnes de sensibilisation destinées à renforcer la sécurité ont eu lieu en 2013 et de nouvelles actions ont été mises en place.

D'abord développé au Cargo, le dispositif « Ergo-coach » a été mis en œuvre à la Maintenance. Ce dispositif vise à former les collaborateurs de KLM aux enjeux de la santé au travail afin qu'ils diffusent ces bonnes pratiques auprès leurs collègues. En 2013, au Cargo, 18 nouveaux « Ergo-coach » ont été formés et des réunions trimestrielles ont été organisées avec tous les « Ergo-coach » afin d'échanger expériences et bonnes pratiques.

A la Maintenance également, un groupe de 18 coachs a été formé en 2013 dans le service « Assistance au sol » et un programme de formation est également prévu pour le service « Hangars ». Un comité de pilotage a été mis en place pour suivre le programme « Ergo-coach ». Tous les nouveaux coachs ont participé à une journée de formation.

Par ailleurs, de nouvelles mesures ont été mises en œuvre pour prévenir le nombre de brûlures pour les Personnels Navigants Commerciaux durant le vol. Des améliorations ont été apportées à l'emballage des repas chauds produits aux Pays-Bas et dans les escales étrangères, et certains éléments de service, comme les cafetières, sont placés plus bas dans les espaces de rangement pour les rendre plus faciles à atteindre.

Promouvoir la culture de la sécurité

La sécurité repose sur un système de gestion des risques efficace, et également sur une culture de la sécurité fondée sur la responsabilité individuelle de tous les salariés. Celle-ci repose sur cinq principes de sécurité, qui ont été intégrés dans la politique sécurité de la compagnie :

- Travailler en toute sécurité : lorsqu'un salarié est convaincu que la tâche qui lui est confiée ne peut être réalisée en toute sécurité, celle-ci ne doit pas être effectuée et il doit en informer son manager.
- Suivre les règles : chaque salarié a la responsabilité de contribuer à des solutions visant à améliorer la sécurité, en se conformant aux lois, règlements et procédures.
- Signaler les situations dangereuses : en cas de danger ou de menace, chaque salarié a la responsabilité d'identifier et d'alerter ses collègues et son manager, dans le cadre de ses activités propres et dans toutes les relations inter-fonctionnelles.
- Agir de façon solidaire : dans l'exercice de ses fonctions, tout salarié doit aider, soutenir et encourager ses collègues sur les questions liées à la sécurité.
- Etre apte à travailler : tout salarié a la responsabilité d'être apte physiquement, médicalement et mentalement lorsqu'il exerce ses activités.

En 2013, le programme Culture de la sécurité a été poursuivi pour renforcer encore l'appropriation de ces principes par les salariés de KLM et également des sous-traitants.

KLM se concentre sur une approche intégrée de toutes les questions touchant à la santé, afin de mener une politique plus concrète et efficace. Cette approche, lancée en 2013, a débuté par la définition d'une ambition partagée et d'une politique d'amélioration continue, développée en étroite collaboration avec le Comité d'Entreprise. Un plan d'action sur trois ans a été défini pour le long terme et un plan d'action détaillé pour 2014. Ces éléments de cadrage permettront de présenter à toutes les directions une vision partagée de la santé et de la sécurité à l'échelle de l'entreprise. La mise en œuvre de cette politique sera révisée chaque année et, si cela est nécessaire, le plan d'action à long terme sera adapté.

La nouvelle politique de santé poursuit les actions positives et efficaces déjà mises en œuvre, et introduit de nouvelles orientations. KLM investira encore davantage dans la prévention, à la fois pour améliorer les conditions de travail et pour promouvoir la santé des salariés.

Afin d'assurer la mise en œuvre et le suivi de cette politique, une attention particulière sera portée au tableau de bord sur la santé au travail. Sera également développée une formation e-learning sur l'absentéisme pour les managers, ainsi qu'un nouveau programme « Executive Health » adapté aux dirigeants de la compagnie.

Enfin, un colloque sur les maladies chroniques a été organisé pour favoriser les échanges et les discussions entre salariés sur ce thème.

Développer la qualité de vie au travail

Le programme « The New World of Work », testé en 2011 à l'informatique et aux ressources humaines, a été développé en 2012 dans d'autres directions comme le marketing. En 2013, la direction informatique a lancé officiellement ce programme qui propose aux salariés de concilier efficacité et confort, en permettant de privilégier le lieu de travail le plus adapté pour la réalisation de leurs activités. Le programme contribue à réduire les coûts grâce à une meilleure adéquation entre activité et lieu de travail. Le travail d'équipe est optimisé par une communication plus rapide et l'impression papier a été réduite de 30%.

Un programme dédié à la qualité de vie a été déployé dans la direction de l'Exploitation sol qui développe une démarche « Vitalité » sur deux ans. Une session d'information a permis de présenter aux salariés la politique de KLM en faveur de la santé, un thème important que la compagnie souhaite promouvoir davantage. Pour favoriser une hygiène de vie saine, des fruits sont proposés sur les lieux de travail et des ateliers seront organisés sur ce thème.

Les accords collectifs relatifs à la santé et à la sécurité 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. Il s'agit de la nouvelle vision de la santé, la politique d'amélioration continue et le plan d'action sur trois ans qui vise à mettre en œuvre des projets concrets. Ces trois documents ont été développés en étroite collaboration avec le Comité d'Entreprise.

Ces dernières années et en 2013, les organisations syndicales représentatives ont été consultées sur un certain nombre de mesures concernant ces questions, sur des sujets aussi divers que la qualité de l'air local, l'utilisation de matières dangereuses, les visites médicales préventives, etc. De plus, pour améliorer les pratiques liées à l'inventaire des risques, le principe d'une évaluation annuelle a été décidé avec le Comité d'Entreprise.

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 s'engage à respecter les Droits de l'Homme et à s'opposer à toute forme de travail des enfants et de travail forcé.

Dans le cadre de ses activités, le groupe a identifié les facteurs de risque en lien avec les Droits de l'Homme. Les réponses 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 de ses 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 respectés dans les entreprises sous-traitantes avec lesquelles il entretient des relations, partout dans le monde. Les fournisseurs sont invités à signer une charte de développement durable qui intègre des principes sociaux et environnementaux.

Air France

Lutter contre toutes les formes de discriminations

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 « Diversité et management », formations en présentiel pour les Référents Diversité Handicap et pour certaines catégories de managers, livret d'information « Diversité », guide pratique sur la « Diversité religieuse en entreprise », etc. 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 « Diversité et prévention des discriminations » est mise à leur disposition.

En septembre 2013, la compagnie a signé l'accord relatif au contrat de génération 2013-2015 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 d'Air France, 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), l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) et IMS-Entreprendre pour la Cité.

Favoriser l'égalité de traitement

L'engagement en faveur de l'égalité des chances s'applique tout particulièrement aux processus de recrutement et de sélection interne collective.

Depuis décembre 2013, le nouveau site internet Emploi inclut une rubrique « Diversité » valorisant notamment l'égalité professionnelle femmes-hommes.

Cette nouvelle mesure s'ajoute aux actions déjà engagées :

- Les processus de recrutement sont certifiés ISO 9001, certification renouvelée pour trois ans et étendue aux activités de sélection interne depuis le 1^{er} janvier 2011. Cette certification permet notamment de garantir la maîtrise et la qualité des processus et de s'assurer du respect des règles de déontologie.
- 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.
- Air France utilise pour ses recrutements externes un logiciel internet qui permet aux candidats de postuler en ligne et d'enregistrer leur candidature selon un modèle de curriculum vitae « universel ».

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. A 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, trois accords d'entreprise successifs ont soutenu l'engagement d'Air France en faveur de l'égalité professionnelle des femmes et des hommes. Les deux premiers se sont attachés à l'égalité des rémunérations. Le premier a notamment réaffirmé le principe d'équité de la gestion salariale entre les salariées enceintes ou en congé maternité et les autres collaborateurs de l'entreprise. Le second a instauré un diagnostic annuel comparatif des rémunérations moyennes des hommes et des femmes. L'accord actuel, signé à l'unanimité par les partenaires sociaux et applicable depuis le 1^{er} janvier 2011, confirme l'ambition de l'entreprise en la matière et en élargit les domaines d'actions. Il se donne notamment les objectifs suivants : partager une méthodologie de diagnostic de la situation professionnelle comparée des femmes et des hommes et de la mesure des écarts éventuels, assurer l'égalité des chances et de traitement dans les pratiques ressources humaines et proposer des mesures concrètes en matière d'articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle.
- 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 2013.

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.

Pour objectiver les faits et alimenter les plans d'actions, des études sont également menées comme, par exemple, en 2013 : une étude interne relative au congé de paternité menée auprès de plus de 1 700 salariés devenus pères, une enquête interne réalisée auprès de

l'ensemble des salariés d'Air France Industrie sur l'égalité professionnelle femmes-hommes ou encore la participation d'Air France à l'étude sur les relations de travail entre les femmes et les hommes en entreprise menée par le Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle (CSEP) et le cabinet LH2 (3 000 salariés sollicités).

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 7 ans, même si des vols 100% féminin sont opérés à plusieurs reprises au cours de l'année. Le 8 mars 2013, Air France a organisé un vol avec, pour la première fois, le plus grand équipage 100% féminin au monde : 2 pilotes et 22 hôtesses ont accueilli les passagers du vol AF054 à destination de Washington exploité en Airbus A380.

La compagnie poursuit également ses actions de sensibilisation en amont de l'entreprise avec, par exemple, en 2013 :

- La participation de salariées de l'entreprise à la Journée des femmes de l'air sur l'aérodrome de Dijon Darois, organisée par l'AFFP (Association Française des Femmes Pilotes).
- La 3^e édition de l'opération « Féminisons les métiers de l'aérien », à laquelle Air France Industries participe depuis son lancement en 2009 et qui vise notamment à sensibiliser les collégiennes et les lycéennes aux métiers aéronautiques en leur ouvrant les portes de l'entreprise et susciter des vocations vers les métiers techniques réputés masculins.
- Un nouveau témoignage vidéo sur le site Internet « Place aux filles » (place-aux-filles.fr) lancé en 2012 en collaboration avec le Canal des métiers et Aireemploi afin de conduire les jeunes filles à élargir leurs choix d'orientation et à modifier leurs projets professionnels.
- La participation d'Air France Industries à la conception de l'EDUGAME « Terre et ciel - Le jeu » développé par Aireemploi et lancé en juin au Salon du Bourget. Ce « serious game » éducatif immerge les jeunes de 14 à 20 ans dans des univers de travail et met la mixité à l'honneur.
- La participation de la Direction Générale Exploitation au projet « Assistance en escale au féminin », mené par la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande et la région Ile-de-France, visant notamment à mettre en valeur les métiers de l'aérien et l'assistance en escale auprès de publics féminins.

Politique handicap

En 2013, le groupe Air France a embauché 38 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 a augmenté son recours aux entreprises et établissements du secteur du travail protégé et adapté : pour l'année 2013 le chiffre d'affaires confié à ce secteur représente 16 millions d'euros (15 millions d'euros en 2012).

Depuis 1991, Air France s'est engagée dans une démarche volontariste d'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées, qui se matérialise par un accord d'entreprise triennal, agréé par la Direction du travail qui en suit la mise en œuvre et en vérifie l'atteinte des objectifs.

Le 8^e accord triennal, portant sur les années 2012-2014, a été signé avec les organisations syndicales en fin d'année 2011.

Le taux d'emploi des travailleurs handicapés d'Air France s'élevait à 4,42% en 2012. Compte tenu des actions menées cette année en faveur de l'emploi direct et indirect des travailleurs handicapés, ce taux devrait encore progresser en 2013. La compagnie a aussi établi de multiples partenariats, notamment avec des associations, afin de répondre à son objectif d'embauche, de favoriser l'insertion de ses collaborateurs handicapés et de changer le regard sur le handicap.

KLM

Egalité hommes/femmes et respect des orientations sexuelles

La compagnie s'engage au respect de l'égalité et des orientations sexuelles. Le réseau social LGBT Over the Rainbow, lancé en 2010 par KLM et regroupant des salariés homosexuels, bisexuels et transsexuels, écoute et conseille les salariés et s'assure qu'ils sont traités de façon équitable, quelle que soit leur orientation sexuelle. Le réseau se développe de façon régulière, avec plus de 300 membres en 2013, et crée de nouveaux liens avec le groupe KLM. Durant la semaine de la Gay Pride, Over the Rainbow a organisé un déjeuner au cours duquel les thèmes de l'égalité hommes-femmes et la diversité ont été abordés.

Dans l'entreprise, le pourcentage de femmes a augmenté à 42,3% en 2013, contre 42,1% en 2012, une hausse qui a également été enregistrée parmi les cadres supérieurs et les dirigeants, pour lesquels le pourcentage de femmes est passé de 20% à 20,2%.

Pour promouvoir la diversité, KLM a organisé une présentation sur la diversité et l'égalité des droits par des membres du Parlement européen. Une autre étape importante en 2013 a été la création d'un Comité Diversité au sein de la compagnie. Quatre réunions ont été planifiées pour 2014.

Insertion professionnelle et personnes handicapées

Dans le cadre de la législation néerlandaise, KLM s'est engagée à poursuivre activement l'insertion des personnes handicapées et à optimiser leur contribution. Il s'agit là d'un objectif commun de KLM et de ses salariés. En se conformant aux directives gouvernementales, les médecins du travail évaluent la contribution que l'employé est en mesure d'apporter. En coopération avec des spécialistes, ils conseillent l'encadrement et les employés sur l'adaptation des heures de travail, des types de tâches et du poste de travail à prévoir pour optimiser le potentiel du salarié handicapé.

KLM continue d'offrir une garantie d'emploi aux salariés présentant un taux d'incapacité de moins de 35%, ce qui se traduit soit par le maintien 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, âgés de moins de sept ans de l'âge légal de départ à la retraite, en incapacité de travailler.

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 ; ils ne sont donc pas contraints de rechercher un nouveau poste. Un comité consultatif assure le suivi de ces mesures et propose des améliorations. Depuis sa création en 2010, le comité a ainsi étudié 1705 cas, chaque référent devant apporter des conseils au salarié pour l'aider à trouver un nouveau poste ou à réintégrer son poste précédent.

Au retour du congé maladie, lorsqu'un salarié est déclaré en incapacité permanente, même si celui-ci a changé de poste et exerce des fonctions adaptées à son handicap, ce dernier est considéré comme juridiquement handicapé.

Chez KLM, le nombre de salariés handicapés est passé de 696 en 2012 à 710 en 2013.

4.2 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux ont été définis en 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (Disclosure Committee) d'Air France-KLM et validés par le collège des Commissaires aux comptes afin de répondre aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Economiques, du 15 Mai 2001) et du Prospectus Européen (CE 809/2004).

Un travail d'optimisation de ces indicateurs a été réalisé en 2011 afin d'aligner le reporting NRE social dès cette année sur les exigences de l'article 225 du décret d'application de la loi Grenelle II. Cette mise à jour des informations sociales a été soumise au Commissaire aux comptes, KPMG Audit, pour revue avant le début de la campagne de reporting NRE social 2011.

Depuis l'exercice 2007-08, le groupe a choisi de faire vérifier par l'un des Commissaires aux comptes, KPMG Audit, ses principaux indicateurs sociaux.

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)¹⁹

4.2.1 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 96% des effectifs moyens, exprimés en équivalent temps plein, du groupe Air France-KLM.

Sont intégrées au périmètre de reporting NRE social les filiales d'Air France et de KLM, contrôlées au minimum à 50%, acquises depuis au moins une année complète et disposant d'un effectif supérieur ou égal à 250 personnes.

Les effectifs considérés pour Air France et KLM et ses filiales comprennent l'ensemble de leurs personnels, incluant les salariés employés à l'international.

- Les filiales d'Air France consolidées pour l'exercice 2013 sont : Aero Maintenance Group, Bluelink, Brit Air, CityJet, VLM, CRMA, Regional, groupe Servair (ACNA, Orly Air Traiteur, PAC SA, Servair SA et Passerelle), Sodexi et Transavia France, représentant 73% des effectifs des filiales du groupe Air France ;
- Les filiales de KLM consolidées pour l'exercice 2013 sont : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM UK Engineering limited, KLM Cityhopper (UK et B.V.), Transavia, KLM Catering Services Schiphol B.V. et Martinair, représentant 94% des effectifs des filiales du groupe KLM.

En 2013, le périmètre de reporting des filiales Air France et des filiales de KLM demeure inchangé.

L'effectif de référence pour le calcul du taux de couverture du reporting NRE social est l'effectif moyen en équivalent temps plein en 2013, 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.

4.2.2 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 validateur local qui est responsable des données statistiques RH.

¹⁹ Les travaux d'examen ont été menés conformément à la norme internationale d'audit ISAE 3000 (International Standard for Assurance Engagements), spécifique à la vérification des données extra-financières

Ce dispositif est complété 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.

4.2.3 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 aux pages 88 à 90.

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 2013.

Seuls les licenciements d'employés en CDI sont pris en compte dans le nombre de licenciements (y compris économiques).

Part des femmes – Organisation du temps de travail

Note 4 : Ces indicateurs permettant d'évaluer la proportion des femmes par rapport à la main d'œuvre et la part des employées à temps partiel intègrent tant les employés en CDI qu'en CDD au 31 décembre de l'année considérée.

Effectifs par zone géographique au 31/12

Note 5 : En 2011, les quelques effectifs KLM de la zone géographique Caraïbes et Océan Indien ont été comptabilisés dans les effectifs de la zone Amériques du Nord et Amériques du Sud.

En 2013, les effectifs du groupe d'Air France de la zone France Outre-Mer (Dom), soit 695 effectifs physiques, sont comptabilisés dans la zone géographique Caraïbes et Océan Indien.

Tableaux « Autres données sociales »

Les indicateurs publiés dans les tableaux « autres données sociales » **ont des qualifications et des obligations d'enregistrement légales différentes entre la France et les Pays-Bas**, ce qui les rend non comparables et a conduit à les présenter séparément pour Air France et KLM. Les filiales concernées dans ces tables sont énumérées dans le paragraphe Périmètre ci-dessus.

Absentéisme – Santé et sécurité au travail

Une grande partie des accidents du travail déclarés par Air France sont dus à **des otites barotraumatiques et troubles musculo-squelettiques (TMS) reconnus comme accidents du travail en France**, alors qu'ils sont enregistrés comme **absentéisme pour maladie par KLM** conformément à la législation néerlandaise.

Le taux d'absentéisme n'est pas communiqué pour les filiales d'Air France et de KLM en 2013, les dispositifs de suivis sont en cours de fiabilisation au niveau de ces entités.

Air France

Note 1 : Les taux d'absentéisme sont calculés sur la base du ratio du nombre d'heures d'absence sur le nombre d'heures théoriques travaillées (les congés sont exclus).

KLM et KLM filiales

Note 1 : Aux Pays-Bas il n'existe aucune différence dans la prise en charge d'un arrêt de travail suite à un accident de travail ou en raison d'une maladie. Les absences pour cause de maladie ou accident de travail sont traitées de façon identique. Pour cette raison, l'ensemble des jours d'absence pour maladie et pour accident de travail est pris en compte dans le taux d'absentéisme pour maladie.

Les taux d'absentéisme sont calculés comme le rapport des jours calendaires d'absence sur les jours calendaires théoriquement travaillés.

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

Note 2 : La définition de l'accident de travail avec arrêt retenue par le groupe Air France est conforme à celle définie dans la réglementation française (arrêt supérieur ou égal à un jour). Les accidents de trajet ne sont pas pris en compte dans l'indicateur, mais font l'objet de suivi et d'actions spécifiques.

KLM et filiales KLM

Note 2 : La définition de l'accident de travail avec arrêt retenue par le groupe KLM comprend uniquement les accidents de travail avec arrêt supérieur ou égal à un jour. Les accidents de trajet ne sont pas pris en compte dans l'indicateur, mais font l'objet de suivi et d'actions spécifiques.

La variation observée entre 2012 et 2013 du nombre d'accidents du travail et du taux de gravité trouve en partie son explication dans le fait que la méthode de calcul a évolué : pour l'exercice 2013, sont désormais exclus les accidents de travail de la main d'œuvre extérieure.

Note 3 : Les taux de fréquence et de gravité sont calculés :

Pour Air France

- pour le personnel au sol, sur la base d'heures travaillées réelles payées ;
- pour le personnel naviguant, sur la base des heures « d'engagement ».

Pour KLM et filiales KLM

- Pour l'ensemble du personnel sur la base d'heures travaillées théoriques.

Air France :

Note 3 : le nombre de jours d'arrêts considéré pour l'exercice correspond uniquement aux accidents ayant eu lieu pendant le même exercice.

Formation

Air France et filiales Air France

Note 4 : L'indicateur « Nombre d'heures de formation par salarié » est calculé sur la base de l'ensemble des sessions de formation, indépendamment de leur caractère imputables ou non au titre de la déclaration réglementaire 2483.

Les heures de formation des filiales du groupe Air France sont calculées sans les données de la filiale Transavia France.

KLM et filiales KLM

Note 4 : En ce qui concerne la formation, KLM ne dispose aujourd'hui d'une procédure de *reporting* centralisée que pour les coûts de formation de KLM et ses filiales. Nous rappelons que la législation néerlandaise ne requiert pas de publication du nombre d'heures de formation dispensées.

Note 4 : les coûts de formation publiés prennent en compte les coûts extérieurs de formation facturés, les frais de personnel, les coûts de fonctionnement des services de formation ainsi que les coûts de productivité liés à la mobilisation des personnels formés. Ces derniers sont estimés en multipliant le nombre d'heures de formation déclaré par chaque salarié par le salaire moyen du service.

Nombre de salariés handicapés

Air France et filiales Air France

Note 5 : Pour Air France, les salariés déclarés handicapés sont ceux qui, basés en France métropolitaine et dans les DOM, sont en activité dans l'entreprise et pour lesquels une notification valide, conforme à la réglementation française (article L. 5212-2 du Code du travail), est disponible. À noter que les données des salariés à l'international sont reportées selon la législation locale.

Le nombre de salariés handicapés recrutés correspond au nombre de contrats de travail CDI et CDD signés au cours de l'année ; un salarié embauché en CDD puis en CDI au cours de l'année sera comptabilisé deux fois.

A noter que le taux d'emploi des salariés handicapés pour 2013 n'est pas encore connu à la date d'arrêt des chiffres dans le cadre du *reporting* NRE social pour le rapport de gestion et le document de référence.

KLM et filiales KLM

Note 5 : Pour KLM, une personne est considérée comme handicapée si elle souffre de troubles ne lui permettant plus de réaliser son travail ni tout autre travail au niveau de revenu équivalent. Cela contraint l'employeur et l'employé à chercher un autre poste avec un niveau de salaire aussi proche que possible de son niveau de revenu précédent et donne droit à l'employé à recevoir des allocations gouvernementales pour compenser le différentiel éventuel.

Air France

Note 6 : Pour Air France, a été ajouté pour l'exercice 2013 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.

4.3 Indicateurs sociaux du groupe

4.3.1 Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM

	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France *				Groupe KLM **			
	2011	2012	2013	13/12	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Effectif par tête au 31/12 ⁽¹⁾ (contrat à durée indéterminée et contrat à durée déterminée)					Groupe Air France		dont Air France		Groupe KLM		dont KLM	
Périmètre du reporting												
NRE social	96%	96%	96%	0,0%	95%	95%	100%	100%	98%	98%	100%	100%
Effectifs totaux	106 618	104 130	100 569	-3,4%	69 513	65 905	56 893	53 423	34 617	34 664	28 698	28 718
Personnel au Sol	71 277	69 516	66 512	-4,3%	48 337	45 466	38 066	35 344	21 179	21 046	17 043	16 941
Personnel Navigant Commercial	26 380	25 863	25 548	-1,2%	15 941	15 450	14 762	14 215	9 922	10 098	8 973	9 086
Personnel Navigant Technique	8 961	8 751	8 509	-2,8%	5 235	4 989	4 065	3 864	3 516	3 520	2 682	2 691
Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI)	101 603	100 273	96 368	-3,9%	67 201	63 262	55 728	52 029	33 072	33 106	27 819	27 926
Embauches en contrat à durée indéterminée au 31/12 ⁽²⁾	2 481	848	1 253	47,8%	707	782	309	313	141	471	103	430
Embauches en contrat à durée déterminée au 31/12 ⁽²⁾	6 621	4 313	4 249	-1,5%	3 962	3 401	1 863	889	351	848	134	317
Nombre de départs total au 31/12 ⁽³⁾	11 612	8 571	9 975	16,4%	7 168	8 719	4 315	5 553	1 403	1 256	935	707
dont licenciements (y compris économiques)	995	640	492	-23,1%	542	414	247	179	98	78	71	49
Part des femmes au 31/12 ⁽⁴⁾	42,8%	42,8%	42,9%	0,2%	43,1%	43,3%	44,5%	45,0%	42,1%	42,3%	43,3%	43,6%
Pourcentage de l'effectif à temps partiel au 31/12 ⁽⁴⁾	24,5%	25,5%	27,4%	7,5%	19,0%	21,2%	21,1%	24,2%	38,6%	39,1%	39,9%	40,2%
Effectifs par âge au 31/12												
<= 29 ans	10 052	8 222	7 878	-4,2%	5 254	4 654	3 807	3 302	2 968	3 224	1 944	2 202
entre 30 et 39 ans inclus	33 065	30 305	28 081	-7,3%	21 422	19 207	17 802	15 842	8 883	8 874	7 206	7 239
entre 40 et 49 ans inclus	37 101	37 255	37 259	0,0%	24 266	24 371	19 857	19 908	12 989	12 888	10 999	10 970
de 50 ans et plus	26 400	28 348	27 351	-3,5%	18 571	17 673	15 427	14 371	9 777	9 678	8 549	8 307
Effectifs par zone géographique au 31/12												
Europe (hors France et Pays-Bas)	5 072	4 607	4 483	-2,7%	2 346	2 204	1 652	1 584	2 261	2 279	931	933
Amérique du Nord et Amérique du Sud	2 255	2 013	2 029	0,8%	1 655	1 582	1 369	1 309	358	447	357	446
Caraïbes/Océan Indien (y compris DOM) ⁽⁵⁾	1 118	1 109	1 042	-6,0%	1 047	986	839	780	62	56	62	56
Asie/Pacifique	1 710	1 678	1 728	3,0%	744	746	739	742	934	982	933	982
Afrique/Moyen-Orient	1 594	1 607	1 531	-4,7%	1 048	1 021	1 025	997	559	510	559	510
Pays-Bas	31 533	30 562	30 496	-0,2%	161	154	24	32	30 401	30 342	25 814	25 743
France Métropole	63 336	62 554	59 260	-5,3%	62 512	59 212	51 245	47 979	42	48	42	48

* Groupe Air France : Air France et filiales d'Air France.

Filiales d'Air France : Aero Maintenance Group, Blue Link, Brit Air, CRMA, CityJet, VLM, Régional, Sodexi, Transavia France et dans le groupe Servair : ACNA, OAT, PAC SA, Servair SA, Passerelle.

** Groupe KLM : KLM et filiales de KLM.

Filiales KLM : Cygnific, Cobalt Ground Solutions, KLM Cityhopper (UK and BV), Transavia, KLM Catering Services Schiphol B.V., KLM UK Engineering Limited et Martinair.

(1) (2) (3) (4) (5) : Voir note méthodologique.

4.3.2 Autres données sociales du groupe Air France (selon législation locale)

> Air France (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile) *

	2012	2013	13/12
Absentéisme ⁽¹⁾			
Pour maladie	3,74%	3,91%	5%
Pour accident de travail	0,54%	0,68%	26%
Maternité	1,06%	0,99%	-7%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾	2 070	2 238	8%
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	1	
Taux de fréquence AT ⁽³⁾	26,20	29,56	13%
Taux de gravité AT ⁽³⁾	1,05	0,88	-16%
Formation			
Nombre d'heures de formation par salarié ⁽⁴⁾	31	28	-10%
Handicapés ⁽⁵⁾			
Nombre de salariés handicapés	1 691	1 727	2%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année	20	16	-20%
Chiffre d'affaires généré avec le secteur adapté en M€ ⁽⁶⁾		16	
Accords collectifs	40	47	

* Les données italiques ne concernent qu'Air France Métropole et DOM.

> Filiales Air France

	2012	2013	13/12
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales du groupe Air France	75%	73%	-3%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾	993	1 048	6%
Formation			
Nombre d'heures de formation par salarié ⁽⁴⁾	20	20	0%
Handicapés ⁽⁵⁾			
Nombre de salariés handicapés	543	609	12%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année	27	22	-19%
Accords collectifs	23	58	

(1) (2) (3) (4) (5) : voir note méthodologique

4.3.3 Autres données sociales pour KLM (selon la législation locale)

> KLM (100% des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile) *

	2012	2013	13/12
Absentéisme ⁽¹⁾			
Pour maladie	5,24%	5,30%	1%
Maternité	0,55%	0,54%	-2%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾	219	186	-15%
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	1	
Taux de fréquence AT ⁽³⁾	4,73	4,01	-15%
Taux de gravité AT ⁽³⁾	0,16	0,18	13%
Formation ⁽⁴⁾			
Dépenses en formation en K€	60 777	62 412	3%
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein	2 539	2 638	4%
Handicapés ⁽⁵⁾			
Nombre de salariés handicapés	696	710	2%
Accords collectifs	3	0	

* KLM : Les données concernent KLM hors personnel à l'international.

> Filiales KLM

	2012	2013	13/12
Périmètre de reporting sur l'ensemble des filiales KLM	92%	94%	2%
Hygiène et sécurité			
Nombre d'accidents du travail ⁽²⁾	92	72	-22%
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	0	
Taux de fréquence AT ⁽³⁾	8,46	6,77	-20%
Taux de gravité AT ⁽³⁾	0,15	0,09	-40%
Formation ⁽⁴⁾			
Dépenses en formation en K€	19 736	18 524	-6%
Dépenses en formation en € par salarié en équivalent temps plein	2 939	2 885	-2%
Handicapés ⁽⁵⁾			
Nombre de salariés handicapés	88	99	13%
Accords collectifs	7	2	

(1) (2) (3) (4) (5) : voir note méthodologique

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 ses enjeux prioritaires parmi ceux que les parties prenantes considèrent 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, de faire émerger de nouveaux sujets et d'amorcer la réflexion sur des projets pilotes. Ces échanges permettent aussi d'améliorer le reporting du groupe. En 2013, des informations plus complètes ont été fournies sur la gestion des risques, sur le respect des droits de l'Homme, notamment auprès des salariés et des sous-traitants, ou encore la prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans l'évaluation des fournisseurs.

Pour les enjeux de développement durable, plusieurs dispositifs de dialogue permettent de mieux cerner 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 ;
- Echanges de bonnes pratiques et groupes de travail au sein du secteur et avec d'autres grandes entreprises ;
- Echanges avec les actionnaires et les investisseurs ISR, recommandations des agences de notation extra-financière ;
- Avis et remarques recueillis sur les adresses électroniques dédiées, les sites internet et les média sociaux ;
- Plusieurs canaux d'écoute mis en œuvre pour permettre aux parties prenantes d'exprimer leurs motifs d'insatisfaction.

Le dialogue favorise également les échanges entre les secteurs d'activité. Air France et KLM sont membres d'associations ou de groupes d'entreprises où elles partagent des bonnes pratiques de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). À titre d'exemple, KLM est membre du groupe d'échanges sur la croissance durable, « Dutch Sustainable Growth Coalition » (DSGC), créé en 2010 à l'initiative de huit sociétés néerlandaises leaders dans l'indice DJSI. Le DSGC a pour objectif de promouvoir des modèles de croissance économique durable.

Les attentes des parties prenantes peuvent également influencer fortement les pratiques du groupe. Par exemple, à la suite de constats de riverains d'aéroport concernant un bruit spécifique produit par les A320, Air France et la DGAC ont interpellé Airbus pour en comprendre l'origine. Ce travail a conduit à modifier la conception des appareils ; une modification appliquée aux nouveaux avions depuis 2013. Air France équipera progressivement l'intégralité des appareils de la famille A320 (A318, A319, A320 et A321) de kits de réduction de bruit.

KLM a amélioré son offre de restauration responsable, notamment en partenariat avec l'association néerlandaise pour la protection et le bien-être des animaux : depuis 2012, la compagnie sert du poulet labellisé « Beter Leven » en classe Affaires. En 2013, cet engagement a été étendu à tous les vols au départ d'Amsterdam et aux vols intra-européens. KLM a été récompensée par le prix « Good chicken Award », décerné par l'association du bien-être animal « Compassion in World Farming ».

Air France et KLM ont aussi mis en œuvre des mécanismes d'écoute permettant à leurs parties prenantes d'exprimer leurs motifs d'insatisfaction. Pour les clients, les services Customer Care d'Air France et de KLM ont pour mission de traiter les incidents dans les meilleurs délais. Pour les questions environnementales locales, les deux compagnies sont membres d'instances (Commissions consultatives de l'environnement en France et Comité Alders Table aux Pays-Bas) où se réunissent les représentants des riverains, des opérateurs aériens et des aéroports.

Enfin, les commentaires des parties prenantes influencent le reporting du groupe, notamment le rapport annuel de développement durable ou ses sites internet.

4.4.2 Loyauté des pratiques

La politique de développement durable d'Air France-KLM s'inscrit dans sa Déclaration de responsabilité sociale, dans laquelle le groupe définit son engagement en faveur du respect de l'environnement, de l'équité sociale et du développement local. En tant que signataire du Pacte Mondial des Nations unies, Air France-KLM s'engage à respecter et à appliquer dans sa sphère d'influence les principes universels relatifs aux droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption.

S'engager pour le respect des droits de l'Homme

Dans sa Déclaration de responsabilité sociale, 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.

La Charte sociale et éthique affirme l'engagement du groupe à favoriser un meilleur climat de confiance et davantage de respect mutuel dans un environnement de travail où toute forme de discrimination et de harcèlement est proscrite. 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 du groupe, y compris ceux des filiales européennes. En juillet 2013, une version actualisée de la charte a été signée par les présidents du groupe et par les représentants du Comité de Groupe Européen.

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 ses 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 dans les entreprises sous-traitantes avec lesquelles il entretient des relations, partout dans le monde. Les fournisseurs sont invités à signer une charte de développement durable qui intègre des principes sociaux et environnementaux.

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 postes sensibles, des règles relatives aux opérations sur les titres de la société ; le second détermine les règles liées aux informations financières auxquelles ils doivent se conformer.

KLM dispose d'un Code de conduite des affaires qui affirme les grands principes en matière d'intégrité financière, de confidentialité et de respect des engagements en faveur du développement durable.

Air France-KLM lutte contre toute forme de corruption. En conformité avec l'évolution du contexte législatif et réglementaire international, le « Manuel Air France et KLM de prévention des pratiques de corruption » a été diffusé fin 2013. Accessible à tous les salariés, le manuel sera accompagné d'une formation en 2014.

Enfin, pour permettre aux salariés de révéler des faits graves dont ils pourraient avoir connaissance, tels que des fraudes comptables et financières ou des actes de corruption, Air France et KLM disposent d'une procédure d'alerte. Accessible à tous, elle est facultative, et sans risque de sanction à l'encontre de celui qui a donné l'alerte.

Depuis novembre 2013, KLM a étendu cette procédure d'alerte financière à un dispositif élargi. La nouvelle procédure permet aux salariés de signaler tout type d'irrégularité, quel qu'en soit l'objet. Elle s'applique à l'ensemble des salariés de KLM et de ses filiales aux Pays-Bas et à l'étranger.

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. En 2013, cette formation a été à nouveau suivie par une partie des personnels concernés.

4.4.3 Mesures en faveur de la sécurité et de la santé des consommateurs

Sécurité des vols et gestion des risques

Pour Air France-KLM, la sécurité des vols est la priorité absolue. Au cœur de la confiance que lui portent ses clients et ses salariés, la sécurité est un impératif qui conditionne son activité et la pérennité du transport aérien.

Toutes les activités du groupe font l'objet de nombreux contrôles et certifications, et satisfont à des normes extrêmement strictes et aux standards les plus élevés du secteur, au niveau européen avec l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne, et mondial, avec l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) dont l'audit de sécurité IOSA est une référence du secteur.

Pour atteindre le plus haut niveau possible en matière de sécurité des vols, le Système de Gestion de la Sécurité (SGS) a été déployé dans les deux compagnies. Le SGS met en œuvre une approche spécifique de la gestion des risques aériens et repose sur l'engagement du plus haut niveau de direction et sur la formation et la sensibilisation de l'ensemble des personnels.

Plus généralement, la sécurité des vols s'intègre dans la question de la gestion des risques (voir chapitre 3 Risques et gestion des risques).

Mesures en faveur de la santé des consommateurs

Le groupe doit garantir à ses clients et à ses personnels navigants des prestations de restauration saines. La fabrication et la fourniture des denrées sont soumises à la réglementation européenne qui impose de nombreuses exigences : audit des traiteurs, contrôles microbiologiques et de température, formation du personnel aux bonnes pratiques d'hygiène...

Les deux compagnies ont mis en place une démarche qualité pour répondre à ces exigences. Par exemple, Air France s'est appuyée sur la norme ISO 22000 (sécurité alimentaire) devenant la 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. Pour maîtriser la qualité sanitaire des prestations, Air France réalise environ 12 000 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 réalisés. En 2012, la certification ISO 22000 a été reconduite une période de trois ans à l'issue d'un audit de renouvellement.

Par ailleurs, tous les membres d'équipage d'Air France et de KLM sont qualifiés en secourisme et chaque avion est équipé d'une trousse médicale et d'un défibrillateur automatique. Pour prévenir le risque de thrombose, une vidéo à bord des vols long-courriers propose des exercices aux passagers. Les avions 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 Leiden, KLM propose un traitement, pour vaincre la peur de l'avion, basé sur une recherche approfondie de ses causes. Air France propose de son côté des stages pour aider les passagers à surmonter leur phobie de l'avion.

4.4.4 Acteur économique local

Emploi et développement régional

Les aéroports de Roissy-CDG et Schiphol sont des hubs offrant d'innombrables connexions. Ils forment un réseau étendu de grande qualité, ce qui génère un environnement économique attractif.

Avec 89% des effectifs du groupe localisés en France et aux Pays-Bas, Air France et KLM sont générateurs d'emplois sur les territoires de leurs bases principales : KLM, troisième employeur du secteur privé aux Pays Bas, pourvoit 30 000 emplois sur les 60 000 emplois directs de l'aéroport de Schiphol. Avec plus de 44 000 salariés en Ile-de-France, Air France est le premier employeur privé de la région. En 2013, la compagnie a affirmé sa volonté d'ancrage territorial en Ile-de-France avec le projet de construction d'une nouvelle unité dédiée aux aérostructures qui sera implantée à Roissy-CDG.

Par le volume de leurs achats, les deux compagnies contribuent au développement régional et national : 76% des achats d'Air France en France (hors carburant) sont réalisés en Ile-de-France et représentent un montant de 1,4 milliard 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. L'activité de l'aéroport de Roissy-CDG représente près de 248 000 emplois directs, indirects et induits, dont 86 000 emplois fournis par les 700 entreprises de l'emprise aéroportuaire.

À travers son large réseau mondial, le groupe participe à la dynamisation du tissu économique et social des pays et territoires qu'il dessert. Cette dynamisation passe par le recours à la production locale, ou encore par l'activité économique induite. Le groupe intervient de façon proactive pour développer les tissus économiques régionaux.

La variété des métiers et services nécessaires à l'activité du groupe en escale génère un nombre élevé d'emplois, directs et indirects. Ainsi, Servair, filiale d'Air France, est présente dans plus de 50 aéroports internationaux où elle privilégie l'emploi et l'approvisionnement local.

Un dialogue permanent avec les populations riveraines des aéroports

Air France et KLM animent un dialogue proactif et transparent avec l'ensemble des parties prenantes des territoires. Ces échanges réguliers sont les clés d'une coopération réussie sur des sujets tels que le bruit ou la qualité de vie.

Association Pays de Roissy-CDG

Créée en 2003 à l'initiative d'Air France, l'association 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. A travers cette association, Air France renforce son ancrage territorial et travaille en concertation avec les acteurs locaux.

Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE) et Commissions Consultatives de l'Aide aux Riverains (CCAR)

Actives dans les principaux aéroports français, les CCE constituent la principale instance de dialogue entre les opérateurs et les riverains, et orientent les mesures environnementales accompagnant le développement aéroportuaire. Les CCAR sont les instances de concertation spécialement dédiées à l'aide à l'insonorisation des logements des riverains des grands aéroports. Air France est membre de toutes les CCE et CCAR en France.

Territoire du Grand Roissy

Air France participe aux grands débats sur les projets qui façonneront les territoires de ses hubs dans les 20 prochaines années, tels que le Grand Paris ou le Grand Roissy. Ainsi, Air France a participé à la conférence territoriale du Grand Roissy en juin 2013. Air France est membre de commission Grand Roissy Economique, qui vise à coordonner l'ensemble du monde économique du territoire. Air France 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. En octobre 2013, la compagnie a participé au séminaire international dédié aux places aéroportuaires durables organisé par l'association Hubstart Paris.

Comité consultatif Alders Table

KLM et toutes les parties prenantes, ministères hollandais, riverains et professionnels du transport aérien, se réunissent dans le cadre de l'*Alders Table*. Ce dialogue favorise une meilleure compréhension des facteurs influençant l'environnement sonore autour de Schiphol pour trouver un équilibre satisfaisant entre l'augmentation du nombre de mouvements et la réduction du bruit.

CROS

Depuis plusieurs années, KLM s'est engagée dans une démarche de dialogue et de coopération avec les riverains du territoire de Schiphol, notamment dans le cadre du CROS (*Schiphol Regional Review Board*).

Landschap Noord-Holland

Depuis 2010, KLM a mis en place un partenariat avec la Fondation Landschap Noord Holland en faveur de la protection de la nature et de la biodiversité sur les territoires desservis par KLM, ainsi qu'aux Pays-Bas. Parmi les nombreux projets de la Fondation, KLM parraine la région néerlandaise de l'Ilperveld. Cette région est un exemple réussi de la gestion de l'eau aux Pays-Bas ainsi qu'un éco système particulièrement riche.

Contribution à l'émergence des compétences, l'intégration des jeunes par l'emploi et l'insertion des publics en difficulté

Air France et KLM encouragent les actions favorisant l'accès aux formations menant aux métiers de l'aérien au travers de différentes associations et de programmes d'éducation des jeunes. Les deux compagnies soutiennent notamment les initiatives suivantes :

Stage « OPEN - Ouvrons nos Portes à tous les Elèves Naturellement »

Initié par Air France en 2010, ce projet a pour objectif de permettre à des collégiens en classe 3e n'ayant majoritairement pas accès à l'entreprise de se familiariser pendant une semaine avec des métiers d'Air France. En 2013, l'opération a été renouvelée : 14 collégiens (dont 3 jeunes en situation de handicap) ont été accueillis au siège de la compagnie.

Aireemploi

Air France est membre fondateur de l'association qui présente et donne des informations sur les métiers du transport aérien et de l'aéronautique, et sur les formations qui y conduisent. En 2012-13, 152 conférences « Terre et Ciel » auprès de 3 990 élèves, 32 conférences « Terre et Ciel » auprès de 254 prescripteurs d'orientation, 12 ateliers de « Découverte des métiers » auprès de 182 prescripteurs d'orientation, 68 « Salons et forums métiers » en Ile-de-France et en régions auprès de 15 067 personnes. Aireemploi participe également à des initiatives pour sensibiliser des collégiennes et lycéennes aux métiers aéronautiques réputés masculins, telles que « Féminisons les métiers de l'aérien », « Place aux filles » et « L'Assistance au féminin ».

JEREMY, Jeunes en Recherche d'Emploi à Roissy et Orly

Air France est membre fondateur de l'association qui a pour objectif de favoriser l'insertion des jeunes riverains sans qualification et éloignés de l'emploi, par un dispositif associant formation, expérience professionnelle et accompagnement social. En 2013, environ 150 stagiaires ont effectué un parcours d'accès à la qualification. Ces actions sont mises en œuvre en partenariat avec le conseil régional d'Ile-de-France, l'Éducation nationale, les centres de formation d'apprentis (CFA), les associations territoriales et institutionnelles.

Fondation de la Deuxième chance

Air France, au travers de sa filiale SODESI, est engagée depuis 2005 dans l'action de la fondation, dont elle anime le site relais localisé à Roissy. Cette fondation a pour objet de contribuer à la réalisation de projets professionnels de personnes en situation de grande difficulté.

ROC

KLM poursuit sa politique en faveur de programmes d'éducation en s'engageant auprès des centres d'éducation régionaux (ROC). Les centres d'éducation d'Amsterdam et le centre « moteurs » de KLM ont proposé différentes formations de mécanicien « turbine » ou « tôle en composite » avec le centre de Leiden. KLM propose également des stages et des formations pour le développement des compétences. KLM assure des formations professionnelles en maintenance aéronautique dans deux écoles avec un contrat de deux ans de mécanicien à l'issue de la formation.

Stichting Scholing – Werk en Uitvoering

KLM offre chaque année des ordinateurs et des serveurs à ce programme de formation dédié aux technologies de l'information et à la communication pour les jeunes en situation d'abandon scolaire et les chômeurs de longue durée.

Luchtvaart College Schiphol

En 2013, KLM est devenue partenaire du Schiphol Aviation College (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 proposés à des salariés qui travaillent déjà dans le secteur du transport aérien, ainsi que des stages et des sessions d'apprentissage des métiers. Chaque année, 600 personnes sont formées, 300 stagiaires sont accueillis en entreprise et 1000 salariés suivent une formation.

JINC

Depuis 2013, KLM est partenaire de JINC Amsterdam. Cette fondation offre aux jeunes de 8 à 16 ans la possibilité de découvrir le monde de l'entreprise et les compétences requises pour des emplois spécifiques. KLM apporte un soutien financier à des projets portés par JINC et les employés de KLM peuvent s'impliquer de façon bénévole en tant que coach ou formateur. Plusieurs directions de KLM, parmi lesquelles les Services en vol, les services de santé, la maintenance et les opérations aériennes, ont participé à deux projets JINC, notamment le projet « Stages Flash ». Durant un court stage d'une demi-journée, des élèves d'école primaire et d'établissements professionnels du secondaire ont visité une direction de KLM.

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 qui a fêté son 20^e anniversaire en 2012. En 2013, la Fondation a soutenu 98 projets d'aide aux enfants malades, handicapés ou en grande difficulté, partout où la compagnie est présente.

Depuis plus de 30 ans, la compagnie est partenaire de l'ONG Acting for Life qui agit pour la protection de l'enfance, le développement économique et le tourisme durable. En 2013, l'association a soutenu 29 projets en Afrique, Asie, Amérique Latine et Europe. Air France contribue depuis de longues années aux missions de transport aérien humanitaire d'Aviation Sans Frontières. Air France est également relais d'information, notamment en sensibilisant les passagers aux ravages du tourisme sexuel, par le financement et la diffusion à bord de la campagne de prévention d'ECPAT International, sur les destinations dites à risque.

Le programme KLM AirCares soutient 6 partenaires dans les domaines de l'éducation, du médical et sanitaire : « Close the Gap », « Aflatoun », « Doctor2Doctor », « Aviation Without Borders », « Wings of Support » et « Get it Done ». KLM analyse l'impact des programmes AirCares sur les bénéficiaires, au début et à la fin de chaque projet. Un total de 32,7 millions de miles a été offert par les membres du programme Flying Blue à ces partenaires.

Un soutien logistique

En 2013, 881 billets Air France et la gratuité des frais d'excédent de bagage ont été offerts à 28 ONG pour leurs opérations dans le domaine médical principalement.

En 2013, pour ses partenaires du programme AirCares, KLM a offert des billets et transporté 30 tonnes de fret et 300 kg de bagages supplémentaires. Le soutien logistique de KLM est inclus dans le programme KLM AirCares. En novembre 2013, à la suite des destructions causées par le typhon Haiyan, KLM a affrété gratuitement un Boeing 747 cargo afin d'acheminer du matériel d'urgence aux Philippines.

4.4.5 Sous-traitance et fournisseurs

Poursuivre une politique achat responsable

En tant qu'entreprise de services, l'activité d'Air France-KLM est liée en grande partie à ses achats qui représentent un montant de 16 milliards d'euros en 2013, réalisés auprès des 4 200 fournisseurs contractuels. Les achats de carburant pèsent pour près de 50% de ces dépenses. Viennent ensuite les achats de redevances aéroportuaires et de navigation, de prestations de services aéroportuaires, de maintenance des avions et équipements. Compte tenu de la part importante des dépenses externes dans les recettes totales, l'optimisation, l'innovation et l'intégration de la responsabilité sociale dans la chaîne d'approvisionnement sont prioritaires pour le groupe et participent à améliorer la rentabilité de l'entreprise. Air France-KLM exerce un effet de levier par sa politique et le volume de ses achats et encourage les pratiques responsables au sein de la chaîne d'approvisionnement.

La Fonction Achats combinée 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 « supplier questionnaire » 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 2013, la part des fournisseurs ayant montré leur engagement en faveur du Développement Durable a augmenté pour s'établir à 75%.

- 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.

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 la centaine de fournisseurs évalués, 40 devront rentrer dans une démarche de progrès 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. 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, courant 2013, les bases de la mise en œuvre d'un Système de Management de la Relation fournisseurs (SRM) ont été lancées. 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.

La Fonction Achats considère donc ses fournisseurs comme de véritables partenaires d'une croissance partagée. A ce titre, elle les accompagne dans la recherche et le développement de solutions innovantes et l'analyse des impacts environnementaux des produits. Lors de l'élaboration du cahier des charges, le prescripteur en coordination avec l'acheteur définit des caractéristiques environnementales et sociétales pour encourager le fournisseur à développer non seulement la performance environnementale de ses produits, mais aussi à s'engager dans une démarche de développement durable.

Elle coopère également avec les associations et les entreprises du secteur adapté sur de multiples projets qui représentent au total 16 millions d'euros d'achats du groupe (exemple : nettoyage des couvertures en classe Economy et Business).

Le groupe participe conjointement avec les Achats à des groupes de travail achats responsables organisés par l'ORSE et l'AFNOR.

Agir en tant que partenaire du développement local

Les services sous-traités par Air France-KLM représentent un nombre élevé d'emplois directs, dont plus des deux tiers situés en Europe. Le groupe contribue également au développement de l'activité de certains secteurs dans les territoires qui accueillent ses deux hubs et dans les pays desservis, à travers les achats effectués auprès des fournisseurs locaux. Par exemple, le groupe contribue au développement de l'activité dans les régions françaises (en 2013 plus de 420 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 (commissariat, frais d'escale, réparation et sous-traitance aéronautique, autres sous-traitance) s'élève à 2,3 milliards d'euros pour 2013.

Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux

Les obligations du sous-traitant en matière d'environnement et de santé et sécurité au travail sont précisées dans le cahier des charges.

Dans le but de prévenir les risques liés à la coactivité dans les interventions, l'élaboration de plans de prévention est systématique. Cette démarche fait l'objet d'une Procédure Générale Santé Sécurité au Travail. Pour Air France, l'accidentologie des sous-traitants fait l'objet d'une donnée suivie au travers du bilan social de l'entreprise.

Par ailleurs, dans les contrats d'achats 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

Air France-KLM a pour ambition d'intégrer le développement durable au cœur de sa stratégie d'entreprise. Cet engagement est porté par les instances de direction et partagé avec l'ensemble des personnels, encouragés à participer au développement de démarches innovantes.

Chaque année, les questions de développement durable sont examinées dans le cadre du « Group Strategic Framework », approuvé par le Conseil d'administration lors de la réunion annuelle consacrée à la stratégie du groupe.

Chez Air France, la politique de 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. En janvier 2013, le Comité exécutif a approuvé la stratégie de développement durable de la compagnie ainsi que ses ambitions pour 2020. Le Comité exécutif approuve aussi le programme environnemental annuel.

Les directeurs « Environnement et développement durable » d'Air France et « Corporate Social Responsibility and Environmental Strategy » de KLM sont chargés de mettre en œuvre la stratégie de développement durable et d'accompagner leurs déclinaisons dans chaque compagnie. Les deux directions sont étroitement coordonnées, orientent la stratégie environnementale du groupe et travaillent ensemble sur un grand nombre de sujets. Elles effectuent notamment un reporting environnemental commun au travers du rapport développement durable.

Chacune des deux directions est également responsable de la mise en œuvre du Système de Management Environnemental de la compagnie. Chez Air France, la direction « Environnement et Développement durable » s'assure de la cohérence des plans d'actions des entités et anime le Comité Environnement. Chaque direction de l'entreprise a en charge d'appliquer la politique environnementale ainsi définie et est responsable de la conformité réglementaire. Dans chaque direction, un correspondant, membre du Comité Environnement a pour mission de :

- déployer dans son entité les orientations environnementales de la compagnie en matière de stratégie, de formation et de communication ;
- animer les démarches environnementales des services et coordonner les plans d'actions ;
- élaborer des tableaux de bord, analyser les résultats et identifier les actions correctives et préventives.

Chez KLM, la direction « Corporate Social Responsibility and Environmental Strategy » oriente, conseille and contrôle la politique environnementale. Chaque direction de l'entreprise 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 COMEX, qui sont eux-mêmes membres du Comité Qualité et Sécurité opérationnelle. Ce Comité est responsable du contrôle de la conformité environnementale et de la performance.

Management environnemental/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 vols et des activités en France et aux Pays-Bas. Le renouvellement du certificat, pour une période de 3 ans, a été obtenu par Air France en 2011 et par KLM en 2012.

Le SME permet de suivre et de contrôler la mise en œuvre des actions définies et d'évaluer en continu les impacts de l'activité. Il repose sur une démarche d'amélioration continue, suivant le principe de la roue de Deming : planifier, faire, vérifier, agir. Pour chaque entité de la compagnie, les process ont été identifiés, planifiés, contrôlés et vérifiés. 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.

Reporting environnemental/Vérification des données extra-financières

Le groupe Air France et le groupe KLM gèrent et réalisent le reporting des indicateurs environnementaux dans un outil propre à chaque compagnie.

Le groupe Air France réalise le reporting grâce à l'outil OSYRIS (Operational System for Reporting on Sustainability) qui permet de centraliser la collecte, la validation ainsi que la consolidation des données pour toutes les activités sol. Pour les activités aériennes, les données sont calculées à partir de DataWareHouse.

Le groupe KLM gère et reporte ses indicateurs environnementaux de façon analogue à travers la base de données CaeSaR, un outil largement déployé dans l'entreprise.

La procédure de reporting environnemental commune du groupe, qui contient les définitions et le périmètre des indicateurs, est définie dans un document commun à Air France et à KLM. Depuis 2008, Air France-KLM fait vérifier, de façon volontaire, certains de ses

indicateurs environnementaux par l'un de ses Commissaires aux comptes. Ainsi les indicateurs les plus significatifs du transport aérien, à savoir les émissions de CO2 et la consommation de carburant des opérations aériennes, sont vérifiés au niveau d'assurance le plus élevé (assurance raisonnable). Les autres indicateurs, ainsi que le texte, sont vérifiés selon les modalités décrites dans la note méthodologique.

Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement

Air France et KLM ont mis en place des modules de formation pour former les salariés à la protection de l'environnement :

- Une formation en e-learning sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, intégrant les aspects environnementaux, est proposée à tous les salariés des deux compagnies depuis 2011. Cette formation est accessible en DIF pour tous les salariés d'Air France. Elle est recommandée pour les managers et pour ceux dont les fonctions le nécessitent, comme par exemple les membres du Comité Environnement.
- Une formation « Développement durable » est proposée aux attachés commerciaux d'Air France et de KLM, pour leur permettre d'engager le dialogue avec leurs clients et mettre en avant les actions du groupe.
- Les personnels navigants sont régulièrement informés des progrès réalisés pour optimiser les procédures de vol, alléger la masse embarquée, offrir une restauration responsable ou réduire les déchets. Les personnels des opérations aériennes sont également formés et sensibilisés à la consommation de kérosène.
- Le SME mis en œuvre dans les différentes directions d'Air France et de KLM permet de sensibiliser un grand nombre de personnel à la maîtrise des impacts environnementaux. En 2013, Air France a par exemple travaillé sur la définition d'un parcours professionnalisant du Comité Environnement, comportant plusieurs modules de formation, notamment sur la gestion des produits chimiques et sur les déchets. Ce parcours sera mis en place en 2014.
- Une sensibilisation à l'environnement et la remontée des incidents sont intégrées dans la formation des personnels opérationnels d'Air France et de KLM.

Le groupe communique auprès des salariés sur les informations environnementales grâce à différents moyens :

- Air France et KLM organisent, notamment pendant la semaine du développement durable, des conférences et des ateliers sur différents thèmes comme le changement climatique, les biocarburants, la maîtrise des consommations ou l'engagement auprès des ONG.
- Des informations sur les supports internes de communication et des newsletters sur la thématique du développement durable sont communiquées de façon régulière pour informer les salariés des dernières nouvelles impliquant Air France et KLM en matière d'environnement.
- KLM organise régulièrement des rencontres « CSR Café » qui permettent aux salariés d'échanger avec des représentants d'ONG et de grandes entreprises ainsi que des partenaires de la supply chain sur les sujets relatifs au développement durable.

Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Management des risques environnementaux

L'identification et la gestion des risques environnementaux font partie intégrante du Système de Management Environnemental. Dans ce cadre, les risques sont identifiés, les impacts évalués et des actions préventives et correctives mises en œuvre par les plans d'action des différentes entités.

Tous les trois mois, une présentation des risques opérationnels et financiers dont les risques environnementaux, considérés comme significatifs, est faite par l'Audit interne et le Contrôle interne. Elle est présentée au Comité exécutif et au Comité d'audit du Conseil d'administration du groupe Air France-KLM.

En 2013, Air France et KLM ont commencé à intégrer, dans un système unique, les systèmes de gestion existants, notamment pour la sécurité, la sûreté, la santé et l'environnement. Cette intégration sera poursuivie en 2014.

Ainsi, Air France a développé en 2012 e-CARE, un système de gestion des incidents opérationnels et des audits de conformité. Il permet aussi aux salariés de signaler toute situation perçue comme un risque potentiel. Utilisé par les entités opérationnelles et appuyé sur une matrice de gestion des risques commune, e-CARE recense depuis 2013 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.

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. Depuis 2013, le Comité Environnement d'Air France se réunit tous les 3 mois dans le cadre d'une réunion spécifique pour analyser les incidents environnementaux et définir les actions correctives le cas échéant.

En 2013 également, Air France a mis en œuvre un plan d'action global sur la gestion des produits dangereux, notamment les risques de pollution, le stockage et l'étiquetage.

Voir aussi le chapitre 3 sur les « Facteurs de risques et management des risques ».

Dépenses et investissements en matière d'environnement

La politique d'Air France-KLM intègre complètement le management environnemental à ses activités, ce qui rend difficile l'identification de la part des investissements ayant une justification uniquement environnementale.

Le groupe a investi de manière continue dans de nouveaux appareils et exploite aujourd'hui l'une des flottes les plus rationalisées et les plus modernes du secteur. Il offre ainsi un meilleur confort à ses passagers, réalise des économies de carburant importantes et respecte ses engagements de développement durable en limitant les émissions de CO2 et les émissions sonores pour les riverains.

Par ailleurs, le transport aérien est soumis à de nombreuses législations en matière d'environnement. Ainsi, 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.

Depuis le 1^{er} janvier 2012, l'aviation est intégrée au système communautaire d'échange de quotas d'émissions (EU-ETS) par la directive européenne n° 2008/101/CE du 19 novembre 2008. Voir aussi le chapitre 3 sur les « Facteurs de risques et management des risques ».

Afin de réduire l'impact du bruit pour les populations riveraines des aéroports, les gouvernements français et hollandais ont mis en place, depuis plusieurs années, des politiques visant à adapter l'urbanisation en fonction de l'exposition au bruit des avions. Ces dispositifs comprennent un volet prévention visant à éviter l'installation de nouveaux habitants et un volet réparation visant à insonoriser les logements existants.

En 2013, le groupe a versé au total 32,5 millions d'euros au titre des taxes sur les nuisances sonores. La contribution d'Air France à la Taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes (TNSA) perçue par l'État à chaque décollage s'est élevée à 15 millions d'euros. Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation pour les logements situés en périphérie des principaux aéroports et exposés aux bruits aériens. KLM a versé 17,5 millions d'euros pour l'isolation acoustique et le dédommagement de la dépréciation des biens immobiliers aux alentours de l'aéroport de Schiphol, en respect de l'article 77 du Code du droit aérien néerlandais.

Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Air France a souscrit une assurance de responsabilité civile des risques environnementaux dans la limite de 50 millions d'euros par sinistre et par an, montant assorti de limites spécifiques selon les lieux et/ou les activités. En cas de sinistre, des franchises sont prévues. Cette garantie couvre également certaines filiales, dont celles ayant 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. Une exception cependant : la provision faite dans le cadre du partenariat avec le WWF-NL sur l'ambition d'utiliser les biocarburants à hauteur de 1% en 2015.

Mesures prises pour assurer la conformité du groupe Air France-KLM aux dispositions législatives et réglementaires relatives à l'environnement

Dans le cadre du Système de Management Environnemental, Air France et KLM évaluent régulièrement la conformité à la réglementation environnementale, notamment au travers de contrôles et d'audits internes et externes.

Depuis 2011 un outil de veille et de conformité réglementaire est déployé à Air France. Il permet d'intégrer l'ensemble des exigences environnementales applicables et permet également de suivre les nouveaux textes ainsi que leur niveau d'intégration au niveau de chaque direction de l'entreprise. Le périmètre de la veille a été élargi en 2013 aux départements d'Outre-Mer.

En 2013, Air France a mis en place un comité de veille réglementaire. Ce comité se réunit tous les 3 mois en présence d'un juriste, afin de suivre l'évolution de la réglementation, de contrôler les indicateurs de conformité des directions et de mettre en œuvre les actions correctives le cas échéant.

Afin de respecter les exigences législatives et réglementaires des services au sol d'Air France et de KLM en dehors de leur pays respectifs, Air France et KLM ont adopté un code de bonnes pratiques environnementales dans ses escales (Good Environment Practices - GEP).

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.

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 arrêtés préfectoraux ou locaux 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), et la DBO (Demande Biologique en Oxygène).

Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets

Air France-KLM a pour objectif constant de réduire la production de déchets et d'augmenter la part des déchets valorisés. Au total, le groupe a généré 54 966 tonnes de déchets non dangereux en 2013.

Dans le cadre du Système de Management Environnemental, Air France s'est donné pour objectif de porter à 50% la part des déchets valorisés d'ici fin 2014.

Le recyclage des déchets de bord est un objectif constant pour le groupe qui met en œuvre des actions de recyclage et développe le principe de l'éco-conception afin d'acquiescer les moyens d'améliorer l'appréciation environnementale de ses produits et réduire leur impact global. Par exemple à Air France, 80% des matériels de service réutilisables hors d'usage, comme les plateaux, les tiroirs, les couvertures ou les trolleys, sont recyclés chaque année.

Les déchets dangereux des activités industrielles font l'objet d'une traçabilité totale et leur gestion est harmonisée dans les différents sites industriels. Une telle démarche se traduit également par l'optimisation de la relation avec les fournisseurs et des coûts, et par la recherche de solutions plus pertinentes en référence à l'évolution de la réglementation.

Dans le cadre du programme SCRAP, Air France a recyclé en 2013 9,4 tonnes d'acier et de déchets métalliques aéronautiques, permettant d'éviter la production de 96 tonnes de CO₂. KLM a, de son côté, étendu ce programme de recyclage des déchets métalliques (environ cinquante tonnes) à quatre autres types de déchets : meubles, équipements, palettes et couvertures.

Air France et KLM développent également des actions pour donner une seconde vie aux déchets. En 2013, Air France et KLM ont organisé la collecte des uniformes usagés. A Air France, les vêtements récupérés ont été détruits et transformés en fibre isolante pour véhicules. En 2012, les uniformes de KLM ont été recyclés pour fabriquer des étiquettes bagages et des sacs à main. En 2013, les uniformes réformés ainsi que les anciennes moquettes ont été transformés en fibres utilisées dans la production de la moquette qui équipe la nouvelle Classe Business de la compagnie. De son côté, KLM Catering Services a développé des actions pour accroître les types de déchets valorisés. Enfin, des gilets de sauvetage périmés d'Air France ont été utilisés pour fabriquer des trousseaux de voyage.

Prise en compte des nuisances sonores

Le transport aérien doit répondre à une demande de mobilité accrue tout en maintenant le bruit à un niveau acceptable pour les riverains des aéroports. Le groupe Air France-KLM a fait de la réduction du bruit une exigence inscrite dans sa Déclaration de Responsabilité Sociale d'Entreprise.

La mesure la plus efficace pour réduire le bruit repose sur l'exploitation d'appareils modernes et performants. La totalité de la flotte d'Air France-KLM répond aux critères du standard le plus exigeant en matière de qualité acoustique pour les avions civils, le standard chapitre 4 de l'OACI.

La réduction du bruit pour les riverains passe également par l'amélioration des procédures de départ et d'approche. Air France et KLM contribuent activement à la mise en œuvre de procédures de moindre bruit. Les bénéfices environnementaux de chaque nouvelle procédure sont évalués, validés et rendus publics par les autorités de l'aviation civile française et hollandaise.

Le trafic de nuit est régi par des règles contraignantes portant sur le nombre de créneaux attribués, le respect des horaires programmés, les performances des avions autorisés à opérer. Air France et KLM sont particulièrement attentives au respect de ces règles. Par ailleurs, l'impact de leur trafic de nuit est réduit grâce à la mise en œuvre d'approches en descente continue.

Au travers d'instances de dialogue, Air France et KLM renforcent les liens avec les riverains et les autres parties prenantes locales. En France, ces échanges ont lieu 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. Aux Pays-Bas, KLM participe aux discussions sur le bruit du Comité Alders Table. Après deux années de travail, les membres du Comité Alders Table ont conjointement proposé au gouvernement néerlandais la mise en œuvre d'une nouvelle réglementation.

Dans le cadre du Schiphol Regional Consultative Committee (CROS) et des CCE, KLM et Air France travaillent avec les représentants de la population riveraine, 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. Ce dialogue sera poursuivi dans ces instances.

La mesure du bruit rend compte d'un niveau sonore global. Mais d'autres facteurs peuvent rendre un bruit plus ou moins gênant : la fréquence d'apparition, les émergences de bruit... Le CORAC (Conseil pour la Recherche en Aéronautique Civile) devrait lancer une étude psycho-acoustique sur la perception du bruit aéronautique. L'objectif est d'identifier les facteurs de nuisances et d'orienter les constructeurs dans leurs recherches.

Sous l'impulsion de l'ACNUSA (Autorité de Contrôle des Nuisances Aéroportuaires), les pouvoirs publics ont lancé l'étude DEBATS (Discussion sur les Effets du Bruit des Aéronefs Touchant la Santé) dont l'objectif est de mieux connaître les effets du bruit des avions sur la santé. Air France participe aux comités de pilotage du CORAC et de DEBATS.

4.5.3 Utilisation durable des ressources

Consommation d'eau et l'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.

À ce titre, la Direction industrielle d'Air France a mis en place un procédé de lavage avion plus économe en eau, utilisant des lingettes et des produits biodégradables : environ 8 millions de litres d'eau économisés par an. KLM a également mis en place un nouveau système de lavage extérieur des avions, qui permet d'économiser 40% d'eau.

Servair de son côté poursuit sa démarche de mise en place d'outils pour mieux suivre les consommations de ses machines à laver industrielles consommatrices en eau.

Les actions entreprises pour réduire la consommation d'eau reposent 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, 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 depuis longtemps dans la réduction de son empreinte carbone et dans l'optimisation de sa consommation de carburant.

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 de 10,6 ans. Air France et KLM ont poursuivi la modernisation de leur flotte en 2013.

A la modernisation de la flotte s'ajoutent des mesures opérationnelles visant à améliorer l'efficacité énergétique des avions. Celles-ci s'articulent autour de 4 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...
- 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.

Chez Air France, la mise en place le « Plan Carburant » a permis d'économiser 35 000 tonnes de carburant en 2013. La compagnie a ainsi équipé l'ensemble de sa flotte long-courrier de nouveaux conteneurs à bagages plus légers : 3 650 conteneurs renouvelés permettant d'économiser 2 500 tonnes de kérosène, soit une réduction des émissions de CO₂ de 8 000 tonnes par an.

En 2013 dans le cadre du Plan Climat, KLM a économisé 7 200 tonnes de carburant (par rapport à 2012) grâce à la mise en œuvre de plusieurs mesures opérationnelles comme le renouvellement de la flotte et l'allègement de la masse embarquée. A ces économies de carburant s'ajoutent une série de vols intercontinentaux, partiellement alimentés avec du carburant alternatif durable, que KLM est la seule compagnie à avoir opérés en 2013.

Consommation d'énergie et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Air France et KLM ont mis en œuvre un plan d'action pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments.

Dès 1989, KLM a mis en place 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 jusque 2020.

Depuis 2013, 100% de l'électricité consommée dans les bureaux de KLM provient de l'énergie hydro-électrique.

Dans le cadre du Système de Management Environnemental, Air France a l'objectif d'améliorer la performance des bâtiments en réduisant de 8% leur consommation énergétique d'ici la fin 2014 par rapport à 2011, 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.

Air France s'est engagée en 2011 auprès du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) à réduire ses consommations d'énergie et a signé le manifeste de l'efficacité énergétique des bâtiments.

Par ailleurs, Air France et KLM appliquent les principes de la démarche HQE, qui sont aussi un gage de recherche d'économie d'énergie. Les nouveaux bâtiments aménagés par Air France et KLM sont conçus en prenant en compte des critères environnementaux mais aussi des critères de bien-être et d'ergonomie. Air France met aussi en place une démarche de certification « HQE Exploitation » pour tous ces nouveaux bâtiments. Le bâtiment Equinoxe d'Air France, labellisé HQE Exploitation, sert également de laboratoire de R&D aux bonnes pratiques environnementales visant à être déployées dans d'autres bâtiments de la compagnie.

Utilisation des sols

Compte tenu de son activité, le groupe Air France-KLM a un impact limité sur l'utilisation des sols. Conformément aux règles et réglementations pour toute nouvelle implantation, le groupe fait ou se fait fournir les analyses de sol nécessaires garantissant la conformité sanitaire des installations.

4.5.4 Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique

Émissions de gaz à effet de serre et prise en compte des impacts du changement climatique

Le Plan Climat

Pour contribuer à réduire ses impacts sur le changement climatique, Air France-KLM a mis en œuvre le Plan Climat, articulé autour de six axes :

- Poursuivre la modernisation de la flotte et contribuer à la recherche aéronautique ;
- Mobiliser l'ensemble des acteurs internes et externes au groupe autour de plans d'action environnementaux 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 le 1^{er} janvier 2012, la directive EU-ETS instituant le système communautaire d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre est applicable à toutes les compagnies européennes et non-européennes se posant dans l'espace économique européen. En novembre 2012, la Commission européenne a toutefois suspendu l'application de cette mesure pour les vols intercontinentaux pour l'année 2012, les vols intra-européens restant soumis au système.

L'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI) s'est engagée à proposer les moyens de réguler les émissions de l'aviation de manière globale. En octobre 2013, l'Assemblée de l'OACI a adopté un cadre juridique et technique de compensation basé sur le marché permettant d'atteindre une croissance neutre en carbone d'ici 2020. Air France-KLM et les compagnies aériennes, réunies au sein de l'International Air Transport Association (IATA), sont mobilisées pour apporter une contribution déterminante à ces travaux et faciliter ainsi l'adoption des solutions les plus efficaces. Voir aussi le chapitre 3 sur les « Facteurs de risques et management des risques ».

Air France et KLM participent activement aux travaux de IATA afin de proposer des solutions opérationnelles permettant de respecter l'engagement pris par le secteur aérien en 2009, dont 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 (hors mesures économiques)
- à partir de 2020, stabilisation et croissance neutre en émissions de CO₂
- en 2050, réduction des émissions de CO₂ de 50% par rapport au niveau de 2005.

KLM a signé le Dutch Knowledge & Innovation Agenda qui définit la vision et les objectifs en matière d'environnement et développement durable pour les compagnies aériennes aux Pays-Bas. La compagnie s'est également engagée dans le Dutch National Agreement on Sustainability (la convention 2008-20 sur les Transports, Logistique et Infrastructure).

Carburants alternatifs durables

Les carburants alternatifs durables constituent l'une des pistes les plus prometteuses en matière de réduction 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 ; de surcroît, aucune technologie alternative n'est identifiée avant l'horizon 2050. Ainsi, Air France-KLM reconnaît la transition des énergies fossiles vers des énergies renouvelables comme une priorité pour assurer le futur de l'aviation commerciale.

La stratégie du groupe est d'explorer toute la chaîne depuis la recherche jusqu'à la commercialisation.

Stimuler l'industrie : Air France participe à un projet de production de biocarburant à partir de déchets forestiers, conduit par le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives). Air France et KLM soutiennent 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 les mesures d'encouragement réglementaires : Air France et KLM sont impliquées dans l'initiative européenne Biofuel Flightpath 2020 qui vise à la production de 2 millions de tonnes de carburants alternatifs durables d'ici 2020 en Europe.

Innover dans la supply-chain : En 2009, KLM a créé, en coopération avec North Sea Group 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 15 compagnies aériennes dans le monde, dont Air France-KLM.

Impliquer clients et partenaires : Afin de créer un marché pour les carburants alternatifs durables pour l'aviation, Air France et KLM s'associent avec des partenaires et des clients. Dans le cadre de son partenariat avec le WWF-Pays-Bas et son engagement dans le Green Deal, KLM a lancé le BioFuel Program, une première dans l'aviation.

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 permettent de compenser les émissions qu'ils mesurent et, pour les passagers qui le souhaitent, de

neutraliser entièrement leurs émissions. Le groupe offre des crédits de réduction de carbone durables certifiés et garantissant un niveau de compensation important.

Le partenariat d'Air France avec GoodPlanet finance la construction de réservoirs de biogaz en Chine et la valorisation de déchets organiques en compost pour l'agriculture à Madagascar. 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.

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.

Air France s'est engagé depuis 2008 dans un projet de lutte contre la déforestation à Madagascar en partenariat avec la Fondation GoodPlanet et le WWF. Ce programme porte sur une surface de plus de 500 000 hectares de forêts à protéger. Ce sont ainsi près de 35 millions de tonnes de carbone stockées qu'il s'agit de préserver en réduisant le taux actuel de déforestation.

Avec 5 millions d'euros investis dans le programme et plus de 60 personnes employées par les partenaires, les objectifs sont multiples :

- développer de nouvelles aires protégées et protéger la biodiversité ;
 - restaurer et reboiser des paysages forestiers dégradés ;
 - former les communautés locales au développement de nouvelles méthodes agricoles et leur confier la gestion de leurs territoires.
- Après cinq années d'activités, le programme affiche des résultats très positifs :

- 470 000 hectares de nouvelles aires protégées ont été créés, visant à conserver la forêt et sa biodiversité ;
- 25 000 hectares ont été restaurés ou reboisés ;
- 34 000 familles ont été sensibilisées à des alternatives durables aux cultures sur brûlis.

Par ailleurs, le projet a fait progresser les méthodes scientifiques permettant de mesurer les stocks de carbone forestier à Madagascar.

KLM de son côté soutient 3 programmes de protection de la nature dans le cadre de son partenariat avec WWF-NL : le triangle de corail en Indonésie, les tortues de mer à Bonaire et un programme de reforestation au Brésil. Ce programme, qui contribue à protéger l'environnement et l'habitat en Amazonie, a atteint ses objectifs : dans la région d'Acre-Purus, 1 239 familles ont adhéré au dispositif, la déforestation est en réduction de 29% par rapport à l'année précédente et le nombre de dépôts d'incendie enregistrés a baissé de 5,5%.

En 2013, KLM a poursuivi sa participation au programme « Inspirational Programme for Ecosystems » et envisage d'intégrer la biodiversité dans son Plan Climat.

L'investissement dans ces projets sur la connaissance et la conservation de la biodiversité contribue également à comprendre le dilemme associé à la production des carburants alternatifs 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 par an. Compte tenu de la quantité de produits alimentaires nécessaires à leur production, les choix du groupe peuvent avoir un impact sur la biodiversité.

Pour leurs achats de restauration, Air France et Servair privilégient les produits locaux et de saison et des produits responsables : garantissant les conditions d'élevage et d'alimentation animale, bio ou encore ne contenant pas d'huile de palme.

KLM a pour ambition d'être leader en matière de restauration responsable, avec l'objectif de servir à bord une restauration 100% responsable. Un objectif que KLM entend d'abord atteindre pour les vols au départ d'Amsterdam d'ici 2020 :

- Choix de produits responsables
- Réduction des emballages
- Réduction de l'énergie nécessaire à la production et au transport
- Attention portée au bien-être animal

La politique de KLM se concentre essentiellement sur la préservation de la biodiversité dans les zones de production, mais également sur le bien-être animal, les émissions générées par le transport et les déchets d'emballage. Cette politique est développée dans le cadre de son partenariat avec le WWF-Pays-Bas.

Compte tenu de leur impact sur la biodiversité, une attention particulière est portée sur le poisson, l'huile de palme et le soja. A 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 15 produits responsables par an dans l'offre de restauration à bord. KLM propose à présent du lait produit aux Pays-Bas par un fournisseur qui garantit le bien-être animal et qui a développé un programme sur l'alimentation animale à base de soja responsable. Un travail a été mené également sur l'emballage certifié FSC (Forest Stewardship Council).

Plusieurs produits labellisés, locaux ou respectant le bien-être animal sont servis à bord comme le poisson certifié MSC, les œufs et le poulet. KLM a encore renforcé son engagement au travers d'un partenariat de long terme, mis en œuvre avec un fournisseur néerlandais de viande bovine, qui garantit des conditions d'élevage et d'alimentation naturelles. Enfin, du café labellisé UTZ est servi sur tous les vols de KLM ainsi que dans les locaux administratifs de KLM.

4.6 Note méthodologique sur le *reporting* des indicateurs environnementaux

Les indicateurs environnementaux du groupe ont été définis en 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (*Disclosure Committee*) d'Air France-KLM et ont été validés par le collège des Commissaires aux comptes afin de répondre aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Economiques, du 15 mai 2001) et du Prospectus Européen (CE 809/2004).

Depuis 2013, et en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code du 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)²⁰.

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.

4.6.1 Périmètre couvert et périmètre N-1

Pour les activités aériennes, le périmètre de consolidation du *reporting* environnemental couvre :

- Tous les vols sous code commercial AF opérés par Air France et ses filiales HOP!, CityJet et Transavia.
- Tous les vols sous code commercial KLM opérés par KLM et sa filiale KLM Cityhopper (KLC). Les vols opérés par les filiales de KLM Transavia et Martinair sont également incluses sauf pour les indicateurs Energie bruit global et les émissions basse altitude HC, NO_x et SO₂.

Pour les activités au sol, le périmètre de consolidation du *reporting* environnemental est identique à celui de l'an passé et couvre 100 % des sites en France et aux Pays-Bas. Les escales situées à l'étranger ne sont pas prises en compte.

- Les filiales d'Air France consolidées sont HOP!, CRMA, Sodexi, BlueLink et Servair et ses filiales (uniquement pour les activités en France). Transavia France et CityJet n'ont pas été incluses au périmètre de *reporting*.

De plus, pour Air France, les indicateurs des escales françaises ne sont pas reportés lorsque les aéroports ne fournissent pas le détail des charges. La contribution des escales concernées est cependant marginale comparée aux données publiées.

- Les filiales de KLM consolidées sont KLC (KLM Cityhopper), KES (KLM Equipment Services), KCS (KLM Catering Services), KHS (KLM Health Services) et Transavia et Martinair.

4.6.2 Outils de *reporting*

Les indicateurs environnementaux sont collectés au niveau local via deux outils de *reporting*, Osyris (progiciel d'Enablon) pour Air France et CaeSaR pour KLM, respectivement disponibles dans chaque filiale d'Air France et de KLM.

Pour fiabiliser le *reporting*, des définitions de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil ont été rédigées en français et en anglais et sont accessibles aux contributeurs. Des tests de cohérence ont également été mis en place.

La consolidation des données du groupe Air France-KLM est effectuée par le département environnement d'Air France.

4.6.3 Précisions et méthodologie, commentaires sur les évolutions

Au niveau du groupe Air France-KLM, les exigences réglementaires, les principes de *reporting* et de consolidation sont décrits dans un document intitulé *Instruction Memo Environment*, mis à jour annuellement. Les modalités de collecte, les méthodologies de calcul et de consolidation des données sont définies dans des procédures spécifiques à Air France et à KLM, et harmonisées entre elles dans la mesure du possible.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, des précisions méthodologiques sont apportées constamment sur certains indicateurs, notamment dans leurs définitions. Lorsque ces modifications ont un impact significatif sur les données, la comparaison entre les données des années précédentes et les données relatives à cet exercice n'est pas pertinente.

²⁰ Les travaux d'examen ont été menés conformément à la norme internationale d'audit ISAE 3000 (*International Standard for Assurance Engagements*), spécifique à la vérification des données extra-financières.

À défaut de données disponibles, la valeur reportée pour l'année N est estimée sur la base de la valeur reportée pour l'année précédente N-1.

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.

4.6.4 Opérations aériennes

Émissions de CO₂

Pour le groupe Air France, les émissions de CO₂ baissent légèrement entre 2012 et 2013, 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

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 par Air France et ses filiales.

Pour le groupe KLM ainsi que pour le groupe Air France, l'augmentation est due à la hausse de la composition moyenne en soufre du carburant utilisé.

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⁽²⁾. 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.

Remarque : suite à une réflexion sur la matérialité des indicateurs reportés au regard de la loi Grenelle II, il a été décidé de ne plus communiquer les émissions globales NO_x et HC mais de se concentrer sur les émissions basse altitude qui ont un impact essentiellement sur la pollution locale autour des aéroports.

De ce fait, Air France-KLM ne reporte plus que les émissions basse altitude concernant les NO_x et HC, à compter de 2012.

Délestages de carburant

Il s'agit d'opérations exceptionnelles (moins de 1 vol sur 10 000 en 2013) 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 KLM, les délestages de carburant des opérations aériennes de Martinair sont inclus à partir de 2013.

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⁽³⁾. Les vols concernés sont les vols sous code commercial AF ou KLM opérés, franchisés et affrétés, code share excepté.

Le calcul de l'énergie bruit du groupe KLM exclut les avions qui sont opérés par Martinair et par Transavia.

L'évolution de l'énergie sonore et du trafic est déterminée en ramenant l'Énergie bruit global calculée pour l'année civile à la valeur de l'an 2000.

4.6.5 Opérations au sol

Consommation d'eau

La consommation d'eau est prise en compte pour toutes les activités au sol. La consommation d'eau à bord des avions n'est pas incluse.

⁽²⁾ Organisation Internationale de l'Aviation Civile.

⁽³⁾ Direction Générale de l'Aviation Civile.

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.
- Essence et gazole pour les véhicules d'Air France et de Servair et les engins de piste d'Air France et de KLM.

L'augmentation observée entre 2012 et 2013 pour le groupe Air France-KLM s'explique principalement par la mise en service d'un nouveau banc d'essai réacteur pour les très gros moteurs. Pour le groupe KLM la hausse s'explique par la hausse de la consommation de gaz naturel durant l'hiver 2012/2013.

Remarque : lorsque les données ne sont pas disponibles pour les indicateurs de consommation d'eau et d'énergie (factures par exemple), les consommations de ces indicateurs sont estimées en se basant sur les données historiques.

Émissions des opérations au sol (CO₂, SO₂ et NO_x)

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.

La baisse des émissions de NO_x observée est due au changement de la méthode de calcul des émissions des véhicules et engins de piste. Cette année les informations ont été issues en totalité des factures carburant contrairement aux années précédentes où des estimations étaient réalisées.

La baisse des émissions de SO₂ est due à la baisse de la consommation de fioul domestique.

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 la baisse entre 2012 et 2013 est principalement due à un nombre d'avion en chantier peinture moins important en 2013.

Émissions de HC

Les émissions hydrocarbonées (HC) incluent les émissions du Banc d'Essais Réacteurs, des véhicules et engins de piste et de l'avitaillement des avions.

Déchets industriels dangereux

Lorsque la quantité de déchets dangereux n'a pas été communiquée par les prestataires à la fin de la campagne de *reporting*, c'est la quantité mentionnée sur le bordereau en sortie de site qui est prise en compte. Cependant, cette quantité est estimée comme marginale.

Les filières de valorisation prises en compte sont celles de la réglementation européenne.

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 2013, le résultat du rapport entre le nombre de dépassements des seuils réglementaires et le nombre de mesures, est respectivement :

- pour Air France, 4/10 pour les composés azotés, 4/61 pour les composés phosphorés et 8/723 pour les métaux ;
- pour KLM, 0/52 pour les composés azotés, 0/52 pour les composés phosphorés et 0/280 pour les métaux.

Les métaux reportés sont Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

4.7 Indicateurs environnementaux

4.7.1 Opérations Aériennes

Indicateurs environnementaux	Unité	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾				
		2011	2012	2013	13/12	2011	2012	2013	13/12	2011	2012	2013	13/12	
Consommations														
Consommations de matières premières : carburant [√]	ktonnes	8 950	8 956	8 755	-2,2%	5 047	5 078	4 918	-3,2%	3 903	3 878	3 837	-1,1%	
Émissions														
Émissions de gaz à effet de serre	Émissions de CO ₂ [√]	ktonnes	28 193	28 210	27 576	-2,2%	15 899	15 997	15 491	-3,2%	12 294	12 213	12 085	-1,0%
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	NOx basse altitude (< 3 000 ft)	ktonnes	9,0	9,2	9,5	3,3%	6,2	6,3	6,2	-1,6%	2,8	2,9	3,3	13,8%
	Émissions de SO ₂	ktonnes	10,4	9,9	11,8	19,2%	7,2	6,4	6,8	6,2%	3,2	3,5	5,0	42,9%
	SO ₂ basse altitude (< 3 000 pieds)	ktonnes	0,8	0,7	0,8	14,3%	0,6	0,5	0,5	0,0%	0,2	0,2	0,3	50,0%
Délestages de carburant en vol	Nombre de délestages	nombre	29	41	33	-19,5%	23	27	23	-14,8%	6	14	10	-28,6%
	Carburant délesté	tonnes	1 152	1 839	1 104	-40,0%	945	1 210	758	-37,4%	207	629	346	-45,0%
Autres émissions	HC basse altitude (< 3 000 pieds)	ktonnes	0,8	0,8	0,8	0,0%	0,6	0,6	0,6	0,0%	0,2	0,2	0,2	0,0%
Gêne sonore														
Indicateur d'énergie bruit global	10 ¹² kJ	1,65	1,69	1,62	-4,1%	1,11	1,16	1,12	-3,4%	0,54	0,53	0,50	-5,7%	

[√] Données vérifiées par KPMG pour 2013 à un niveau d'assurance raisonnable.

(1) Périmètre Groupe Air France : tous les vols sous code commercial Air France opérés par Air France, HOP!, CityJet et Transavia France.

(2) Périmètre Groupe KLM : tous les vols KLM opérés par KLM et KLM Cityhopper, Martinair. Transavia est incluse pour la consommation de carburant, les émissions de CO₂ et SO₂, elle est exclue pour les émissions de HC, NOx et SO₂ basse altitude. Martinair et Transavia sont exclues pour l'indicateur d'énergie de bruit global.

4.7.2 Opérations au sol

Indicateurs environnementaux	Unité	Groupe Air France-KLM				Groupe Air France ⁽¹⁾				Groupe KLM ⁽²⁾				
		2011	2012	2013	13/12	2011	2012	2013	13/12	2011	2012	2013	13/12	
Consommations														
Consommation d'eau	Milliers de m ³	886	812	825	1,6%	694	624	640	2,6%	192	188	185	-1,6%	
Consommation d'électricité	MWh	408 408	392 223	383 605	-2,2%	309 655	293 406	288 218	-1,8%	98 753	98 817	95 387	-3,5%	
Consommation autres énergies	MWh	543 749	513 562	534 375	4,1%	316 650	295 757	304 890	3,1%	227 099	217 805	229 485	5,4%	
Émissions														
Émissions de gaz CO ₂ à effet de serre	tonnes	89 841	85 680	88 885	3,7%	38 975	36 841	37 782	2,6%	50 866	48 839	51 103	4,6%	
Émissions de substances contribuant à la pollution photochimique	Émissions de composés organiques volatiles COV	tonnes	129	146	135	-7,5%	90	102	87	-14,7%	39	44	48	9,1%
	Émissions de HC	tonnes	167	145	137	-5,5%	108	86	76	-11,6%	59	59	61	3,4%
Émissions de substances participant à l'acidification et à l'eutrophisation	NO _x	tonnes	810	773	675	-12,7%	541	508	409	-19,5%	269	265	266	0,4%
	SO ₂	tonnes	19,6	16,1	15,8	-1,9%	16,6	12,9	11,4	-11,6%	3,0	3,2	4,4	37,5%
Déchets														
Production de déchets	Quantité de déchets industriels non dangereux	tonnes	58 964	57 060	54 966	-3,7%	42 155	40 236	38 185	-5,1%	16 809	16 824	16 781	-0,3%
	Quantité de déchets industriels dangereux	tonnes	7 000	7 009	7 073	0,9%	4 748	4 474	4 420	-1,2%	2 252	2 535	2 653	4,7%
	% de valorisation des déchets industriels dangereux	%	45%	58%	61%	+3pts	28%	43%	44%	+1pt	81%	85%	89%	+4,7pts
Effluents														
Taux de conformité des rejets aqueux par rapport à la réglementation	Composés azotés	%	100%	100%	98%	-2pts	100%	100%	90%	-10pts	100%	100%	100%	0pt
	Composés phosphorés	%	100%	99%	97%	-2pts	100%	98%	93%	-5pts	100%	100%	100%	0pt
	Métaux ⁽³⁾	%	99%	98%	99%	+1pt	99,5%	98%	99%	+1pt	98,5%	100%	100%	0pt

(1) Air France et filiales : Régional, Brit Air, Servair et ses filiales (restreint à la France), Sodexi, CRMA et Blue Link. CityJet et Transavia France sont exclues.

(2) KLM et ses filiales : KLM Cityhopper (KLC), KLM Equipment Services (KES), KLM Catering Services (KCS), KLM Health Services (KHS), Martinair et Transavia Hollande.

(3) Cr, Cd, Ni, Cu, Pb, Sn et Zn.

4.8 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné comme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 2013

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Air France - KLM désigné organisme tiers indépendant, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2013 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, conformément aux référentiels internes de mesure et de reporting utilisés, (ci-après les « Référentiels ») par la société et disponibles sur demande à la Direction Environnement et Développement Durable de la société Air France, dont un résumé figure dans le rapport de gestion.

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 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre octobre 2013 et février 2014 pour une durée d'environ 13 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, à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 300021.

Attestation de présence des Informations RSE

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 la note méthodologique présentée au paragraphe 4 du rapport de gestion.

²¹ ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical information

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.

Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené cinq entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes listées dans le tableau ci-après :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées²² 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 78% des effectifs et entre 51% et 100% des informations quantitatives environnementales.

Indicateurs sociaux	Niveau d'assurance
Effectif total au 31/12 (CDI et CDD)	√√
Répartition des effectifs par âge et par zone géographique	√√
Part de femmes au 31/12	√√
Pourcentage d'employés travaillant à temps partiel au 31/12	√√
Embauches en CDI	√√
Embauches en CDD	√√
Nombre de licenciements (économiques inclus)	√√
Taux d'absentéisme pour maladie	√√
Taux d'absentéisme pour accident du travail	√√
Taux d'absentéisme pour maternité	√√
Nombre d'accidents du travail (avec arrêt supérieur à un jour)	√√
Taux de fréquence des accidents du travail	√√
Taux de gravité des accidents du travail	√√
Coût total de la formation	√√
Nombre d'heures de formation par salarié	√√
Nombre de salariés handicapés	√√
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année	√√
Nombre d'accords collectifs	√√
Masse salariale	√√

²² **Environnement** : Direction Générale Industrielle Air France (Orly et Villeneuve Le Roi), Véhicules et engins de piste d'Air France, Servair et ses filiales (Servair 1, Acna Roissy), KLM Schiphol et Siège **pour les activités au sol**.
Air France et ses filiales CityJet, BritAir, Régional et Transavia France d'une part, et KLM, KLM CityHopper, Transavia et Martinair d'autre part, **pour les opérations aériennes**.
Social : Air France en France, KLM aux Pays-Bas, Cobalt Ground Solutions au Royaume-Uni.

Indicateurs environnementaux	Niveau d'assurance
Consommations de carburant et émissions de CO ₂ – Indicateurs en assurance raisonnable	√
Indicateur d'énergie bruit global	√√
Emissions de NO _x , HC et SO ₂ basse altitude	√√
Nombre de délestages en vol et quantité de carburant délesté	√√
Consommation d'eau	√√
Consommation d'électricité	√√
Consommation autres énergies (eau surchauffée, eau glacée pour climatisation, fioul domestique, essence et gazole, kérosène pour les bancs d'essais réacteurs, gaz)	√√
Quantité totale de déchets industriels non dangereux	√√
Quantité totale de déchets industriels dangereux	√√
Pourcentage de déchets industriels dangereux valorisés	√√
Emissions de composés organiques volatiles COV	√√
Emissions de CO ₂ sol	√√
Emissions de SO ₂ sol	√√
Emissions de NO _x sol	√√
Taux de conformité des rejets aqueux	√√

NB : √ Niveau d'assurance raisonnable. √√ Niveau d'assurance modérée.

Informations qualitatives

Social	Gestion du sureffectif
	Dialogue social
	Diversité et Egalité de traitement
	Politique Handicap
Environnemental	Contribution à la lutte contre le réchauffement climatique
	Politique de gestion et de valorisation des déchets
	Politique de réduction des émissions atmosphériques des activités au sol
Sociétal	Dialogue avec les parties prenantes
	Rôle dans les bassins économiques locaux
	Partenariats et mécénats

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 nos 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.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par le Groupe 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 100% 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

A notre avis, les informations sélectionnées par le Groupe et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris La Défense, le 24 février 2014

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Valérie Besson
Associée

5 Commentaires sur les comptes

5.1 Commentaires sur les comptes

5.1.1 Résultats consolidés au 31 décembre 2013

Mouvements de périmètre sur l'exercice 2013 :

Dans le cadre de la constitution de *HOP!*, le groupe a pris le contrôle de la compagnie Airlinair le 28 février 2013. Le groupe a cédé, le 15 mai 2013, sa filiale italienne Servair Air chef, spécialisée dans le catering (restauration aérienne). Enfin, au 31 décembre 2013, l'entité Alitalia n'est plus comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence, suite à la décision du groupe Air France-KLM de ne pas souscrire à l'augmentation de capital sollicitée en octobre 2013. Air France-KLM détient toujours 7,08% du capital d'Alitalia.

Retraitement des comptes 2012 :

Depuis le 1^{er} janvier 2013, la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel » publiée en juin 2011 par l'IASB est entrée en vigueur. Les comptes consolidés au 31 décembre 2012 ont été retraités afin de permettre la comparaison.

Le 20 décembre 2013, Air France a reçu de la société Intro Aviation GmbH une offre ferme d'achat de CityJet et de sa filiale VLM. La cession projetée de ces deux sociétés a été traitée en activité non poursuivie et les comptes 2012 ont été retraités en conséquence.

Périmètre au 31 décembre 2013 :

Le périmètre comprend 162 sociétés consolidées et 41 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 (*HOP!*, KLM Cityhopper, Martinair), de maintenance, de *catering* (groupe Servair et KLM Catering Services) ou de financement d'avions.

(En millions d'euros)	31 décembre 2013	31 décembre 2012 (Retraité)	Variation
Chiffre d'affaires	25 520	25 423	+0,4%
EBITDA*	1 855	1 394	+461
EBITDAR**	2 768	2 343	+425
Résultat d'exploitation courant	130	(336)	+466
Résultat des activités opérationnelles	(227)	(731)	+504
Résultat net des activités poursuivies	(1 696)	(1 023)	(673)
Résultat net des activités non poursuivies	(122)	(197)	+75
Résultat net part du groupe	(1 827)	(1 225)	(602)
Résultat net part du groupe par action de base (En €)	(6,17)	(4,14)	(2,03)

n/a : non applicable.

* Résultat d'exploitation courant avant amortissements, dépréciations et provisions. Voir section 5.2

** Résultat d'exploitation courant avant amortissements, dépréciations et provisions et locations opérationnelles. Voir section 5.2

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de la période s'élève à 25,52 milliards d'euros, en hausse de 2,3% à change constant (+0,4% à change courant). L'année 2013 a été marquée par la persistance du ralentissement économique en Europe. Du point de vue des capacités, Air France-KLM a poursuivi sa politique de stricte discipline (en hausse de 1,6%), et l'industrie dans son ensemble est restée relativement prudente. Le cargo aérien a été quant à lui affecté par la faiblesse du commerce mondial et la situation de surcapacité structurelle dans le secteur. Le chiffre d'affaires de l'activité passage a progressé de 0,7% et celui de l'activité maintenance de 11,8%. Le chiffre d'affaires de l'activité cargo a diminué de 7,9% et celui des autres activités est en hausse de 5,6%.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation diminuent de 1,4% à 25,39 milliards d'euros. Hors change, elles sont stables en dépit de l'inflation et de la hausse des capacités. Les charges externes diminuent de 1,7% à 16,00 milliards d'euros contre 16,27 milliards d'euros sur les 12 mois précédents. Hors carburant, les charges externes augmentent de 1,2% par rapport aux 12 mois précédents.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

(En millions d'euros)	2013	2012 (Retraité)	Variation (en %)
Carburant avions	6 897	7 278	(5,2)
Affrètements aéronautiques	455	551	(17,4)
Locations opérationnelles	913	949	(3,8)
Redevances aéronautiques	1 839	1 832	0,4
Catering (achat de commissariat)	589	591	(0,3)
Achats d'assistance en escale	1 405	1 368	2,7
Achats et consommation d'entretien aéronautique	1 303	1 131	15,2
Frais commerciaux et de distribution	852	866	(1,6)
Autres charges	1 744	1 706	2,2
Total	15 997	16 272	(1,7)

Les principales variations sont les suivantes :

- **carburant avions** : la charge de l'année baisse de 5,2% à taux de change courant, et de 2,2% hors change. Cette baisse se décompose en un effet prix de 1,8% et un effet volume de 0,4% ;
- **affrètements aéronautiques** : le coût des affrètements aéronautiques représente la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes. Il a diminué de 96 millions d'euros par rapport à l'an dernier sous l'effet d'une réduction des capacités achetées et des renégociations d'accords ;
- **locations opérationnelles** : les locations opérationnelles diminuent de 3,8% sous l'influence du change euro/dollar et de la renégociation des contrats à chaque terme. Hors change, elles baissent de 0,9% ;
- **redevances aéronautiques** : les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de l'utilisation des aéroports. Hors change, la variation est de 2,0%, en ligne avec celle de l'activité ;
- **catering** : les dépenses de catering correspondant aux achats de prestations fournies à bord des avions sont stables. 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 2,7% à change courant, et de 4,3% à change constant ;
- **achats d'entretien** : ils comprennent les achats et consommations d'entretien aéronautique, pour les avions du groupe et pour l'activité tiers. L'augmentation de 15,2% est principalement due au développement des ventes tierces, en hausse de 11,8% sur l'année ;
- **frais commerciaux et de distribution** : les frais commerciaux et de distribution sont en baisse de 1,6% à change courant, et quasi-stables à change constant (-0,3%), notamment grâce au développement des canaux de distribution moins coûteux (croissance de 13% des ventes par internet) ;
- **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 2,2% à change courant et de 3,0% à change constant.

Les **frais de personnel** ressortent à 7,48 milliards d'euros contre 7,66 milliards en 2012, soit une baisse de 2,4%. Les effectifs moyens sont en baisse (-3,5%) et ressortent à 96 417 salariés.

Les **impôts et taxes** s'élèvent à 186 millions d'euros contre 184 millions d'euros au 31 décembre 2012, en augmentation de 1,1%.

Les **dotations aux amortissements** ressortent à 1,57 milliard d'euros contre 1,58 milliard d'euros au 31 décembre 2012.

Les **dotations nettes aux dépréciations et provisions** ressortent à 159 millions contre 154 millions lors de l'exercice précédent.

Le coût unitaire à l'ESKO (équivalent siège kilomètre offert) est en baisse de 3,8%. Cette variation se décompose en une hausse de 0,1% due à la hausse des charges de pension, une baisse de 0,6% due à la baisse du prix du carburant, une baisse de 1,3% due à l'évolution des taux de change, et une baisse nette des coûts de 2,0%.

Résultat d'exploitation

Le **résultat d'exploitation courant** est positif de 130 millions d'euros (-336 millions d'euros au 31 décembre 2012).

La contribution au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation courant par secteur d'activité est la suivante :

<i>(En millions d'euros)</i>	2013		2012 <i>(Retraité)</i>	
	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant
Passage	20 112	174	19 976	(260)
Fret	2 816	(202)	3 057	(230)
Maintenance	1 225	159	1 096	140
Autres	1 367	(1)	1 294	14
Total	25 520	130	25 423	(336)

Résultat des activités opérationnelles

Le résultat des activités opérationnelles est une perte de 227 millions d'euros contre une perte de 731 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Sur l'exercice clos au 31 décembre 2013, il inclut notamment un montant de 200 millions au titre de charges de restructuration liées aux plans de départs volontaires, un montant de 111 millions au titre de la restructuration de la flotte et des contrats de location déficitaires.

Enfin, le groupe a enregistré une taxe exceptionnelle sur les salaires aux Pays-Bas, liée à la crise économique en Europe, d'un montant de 7 millions d'euros, une provision complémentaire au titre des procédures en cours sur les ententes concernant le fret pour un montant de 14 millions d'euros et une provision suite à des contentieux avec les personnels navigants pour un montant de 18 millions d'euros.

Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net a augmenté pour s'établir à 404 millions d'euros contre 353 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Cette hausse provient essentiellement d'une augmentation du coût de l'endettement brut de 45 millions d'euros.

Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financières nets dégagent au 31 décembre 2013, un résultat positif de 103 millions d'euros contre 144 millions d'euros au 31 décembre 2012. Elles s'analysent comme suit :

- profit de change de 74 millions d'euros (64 millions au 31 décembre 2012) ;
- variation positive de la juste valeur des actifs et passifs financiers de 57 millions d'euros (63 millions au 31 décembre 2012). Elle correspond notamment à l'impact positif des couvertures carburant pour 84 millions d'euros et à l'impact négatif des couvertures devise pour (30) millions d'euros ;
- dotations aux provisions de 30 millions contre une reprise de 15 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Résultat net – part du groupe

La **charge d'impôt** s'élève à 957 millions d'euros contre 17 millions d'euros au 31 décembre 2012.

En France, les déficits sont indéfiniment reportables. Toutefois, les lois de finance 2011 et 2012 ont introduit une limitation dans le montant des déficits fiscaux imputables chaque année à hauteur de 50% du montant du bénéfice de la période au-delà du premier million d'euros. Les perspectives de récupération de ces déficits sur bénéfices futurs ayant par ailleurs été rallongées dans un contexte de crise économique durable et de marché mondial fortement concurrentiel, le groupe, a, par mesure de prudence, décidé de limiter de façon appropriée son horizon de recouvrabilité sur le périmètre fiscal français pour prendre en compte les évolutions possibles de l'environnement fiscal et la volatilité accrue de l'activité. Une provision de 937 millions d'euros a donc été enregistrée au 31 décembre 2013.

Aux Pays-Bas, les déficits fiscaux sont reportables sur une durée de 9 ans, sans limitation dans le montant de récupération imputable chaque année.

La **part dans les résultats des sociétés mises en équivalence** est négative de 211 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre une contribution également négative de 66 millions d'euros l'exercice précédent. Elle comprend pour l'essentiel la quote-part des pertes d'Alitalia affectées à Air France-KLM ainsi qu'une provision pour perte de valeur sur ces titres, lorsque cette société était mise en équivalence dans les comptes du groupe, pour un montant de 202 millions d'euros.

Le **résultat des activités non poursuivies** est négatif de 122 millions d'euros au 31 décembre 2013 contre une contribution également négative de 197 millions d'euros l'exercice précédent. Il comprend le résultat des sociétés CityJet et VLM. Au 31 décembre 2013, dans le cadre de l'évaluation de ces deux compagnies, le résultat comprend également une provision complémentaire de 77 millions d'euros, pour ramener la valeur de l'actif net de l'ensemble CityJet et VLM à sa valeur de cession attendue, ainsi qu'une provision de 25 millions d'euros afin de couvrir une rupture de contrat et des litiges concernant le paiement des charges sociales en France.

Le **résultat net consolidé – part du groupe** ressort en perte de 1,83 milliard d'euros au 31 décembre 2013 contre une perte de 1,23 milliard d'euros au 31 décembre 2012. Corrigé des éléments non récurrents, le résultat net retraité s'établit à -349 millions d'euros, en nette progression par rapport à 2012 (-696 millions d'euros, voir section 5.2, indicateurs financiers).

La contribution au résultat net par trimestre est respectivement de -630 millions d'euros au 31 mars 2013, de -163 millions d'euros au 30 juin 2013, de +143 millions d'euros au 30 septembre 2013 et de -1 177 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Par action, le résultat net de base s'élève à -6,17 euros au 31 décembre 2013 contre -4,14 euros au 31 décembre 2012.

5.1.2 Investissements et financements du groupe

Les investissements corporels et incorporels réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 1,19 milliard d'euros (1,47 milliard d'euros au 31 décembre 2012) dont 368 millions d'euros d'investissement dans la flotte, 407 millions d'euros dans la maintenance, 137 millions d'euros de pièces détachées et 280 millions d'investissements au sol et incorporels. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles incluant des opérations de crédit-bail se sont élevées à 245 millions d'euros contre 742 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au cours de l'exercice 2013, le groupe a procédé au renouvellement d'un contrat de location d'un parking avec Aéroport de Paris. Ce contrat a été qualifié de location financière. Un contrat de location d'un avion A340, qualifié de location financière en 2012, a été requalifié en location opérationnelle au cours de l'exercice 2013. Ni l'acquisition ni la dette rattachée à ces deux éléments n'ont d'impact dans le tableau de flux de trésorerie.

Le *cash-flow* opérationnel est positif de 1,48 milliard d'euros (851 millions d'euros au 31 décembre 2012) compte tenu d'une variation positive du besoin en fonds de roulement de 370 millions d'euros.

Au 31 décembre 2013, le groupe dispose de 4,23 milliards d'euros de liquidités nettes dont 3,68 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 2013 à 5,35 milliards d'euros (5,97 milliards d'euros au 31 décembre 2012).

La mise en place de la révision de la norme IAS 19 a introduit une volatilité potentielle importante sur les capitaux propres du groupe Air France-KLM. Le ratio d'endettement sur fonds propres n'est, de ce fait, plus pertinent et ne sera plus publié.

5.1.3 Résultats sociaux de la société Air France-KLM

Les comptes sociaux de la société Air France-KLM ont été arrêtés au 31 décembre 2013.

En qualité de société holding, la société Air France-KLM n'a pas d'activité opérationnelle. Ses produits proviennent des redevances perçues au titre de l'utilisation du logo Air France-KLM par les deux sociétés opérationnelles et ses charges comprennent essentiellement les frais de communication financière, les honoraires des Commissaires aux comptes, les rémunérations des mandataires sociaux ainsi que le personnel mis à disposition par Air France et KLM. Au 31 décembre 2013, le résultat d'exploitation ressort négatif à 7 millions d'euros.

Le résultat net ressort négatif à 322 millions d'euros, essentiellement en raison des frais financiers sur les emprunts obligataires et de provisions sur les titres. Aucun dividende n'a été versé au titre de 2012.

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 2013, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 11 millions d'euros dont 5 millions d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

Au 31 décembre 2012, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 25 millions d'euros dont 3 millions d'euros hors groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

5.1.4 Révision de la norme IAS 19 « Avantages du personnel »

La révision de la norme IAS 19 « Avantages du personnel » est applicable depuis le 1^{er} janvier 2013.

La norme IAS 19 révisée a eu pour principale conséquence la suppression de l'option qui permettait, dès lors que l'on sortait du corridor de 10%, l'amortissement des écarts actuariels. Ces derniers sont dorénavant comptabilisés directement en autres éléments du résultat global. Conformément à la norme, l'application au 1^{er} janvier 2013 s'est traduite par :

- l'ajustement négatif des capitaux propres au 31 décembre 2012 d'un montant de 1,9 milliard d'euros bruts diminués de l'effet d'impôt, soit 1,3 milliard d'euros nets d'impôts (montant de 1,5 milliard d'euros brut diminués de l'effet d'impôt soit 1,1 milliard d'euros nets d'impôt à l'ouverture au 1^{er} janvier 2012) ;
- l'ajustement du résultat 2012 d'un montant de (40) millions d'euros brut diminué de l'effet d'impôt soit (33) millions d'euros nets d'impôts.

5.2 Indicateurs financiers

Excédent brut d'exploitation (EBITDA)

<i>(En millions d'euros)</i>	2013	2012*
Résultat d'exploitation courant	130	(336)
Amortissements	1 566	1 576
Dépréciations et provisions	159	154
Excédent brut d'exploitation (EBITDA)	1 855	1 394

* Retraité IAS19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie

Outre l'objectif de désendettement, le groupe s'est donné un objectif d'amélioration de l'EBITDA, qui devrait être aux environs de 2,5 milliards d'euros en 2014, en l'absence d'une nouvelle dégradation de la conjoncture.

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 7 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.

	2013	2012*
Résultat d'exploitation courant <i>(en M€)</i>	130	(336)
Quote-part des locations opérationnelles correspondant à des frais financiers (34%) <i>(en M€)</i>	310	323
Résultat d'exploitation ajusté <i>(en M€)</i>	440	(13)
Chiffre d'affaires <i>(en M€)</i>	25 520	25 423
Marge d'exploitation ajustée	1,7%	(0,1)%

* Retraité IAS19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie

Résultat net retraité

Le résultat net retraité correspond au résultat net corrigé des éléments exceptionnels ou non récurrents.

	2013	2012*
Résultat net, part groupe <i>(en M€)</i>	(1 827)	(1 225)
Résultat net des activités non poursuivies <i>(en M€)</i>	122	197
Dépréciation des actions Alitalia <i>(en M€)</i>	119	-
Dépréciation des actifs d'impôts différés <i>(en M€)</i>	937	-
Variation de la juste valeur des actifs et passifs financiers (dérivés) <i>(en M€)</i>	(57)	(63)
Produits et charges non courants <i>(en M€)</i>	357	395
Résultat net part groupe, retraité <i>(en M€)</i>	(349)	(696)
Résultat net part groupe, retraité par action <i>(en euros)</i>	(1,18)	(2,35)

* Retraité IAS19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie

Dettes nettes

Pour le calcul de la dette nette, le groupe réalise deux types d'ajustements. D'une part, sont portés en moins de la dette les dépôts constitués lors de la mise en place de financements d'avions en location-financement et qui viennent s'imputer sur le solde de la dette lors de la levée de l'option. De même, est portée en moins de la dette correspondante la trésorerie nantie dans le cadre du contrat de swap conclu avec Natixis pour une période de quatre ans relatif aux OCÉANE 2,75% 2020.

D'autre part, les valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois (voir note 24 des comptes consolidés) et les lignes de trésorerie nantie, principalement constituées dans le cadre du recours formé contre le montant de l'amende cargo devant le Tribunal de l'Union européenne, sont ajoutées aux liquidités.

Au 31 décembre 2013, le groupe détient 199 millions d'euros de trésorerie placés sur des comptes bancaires au Venezuela. Ce montant provient de la vente de billets d'avion effectuée localement au cours de la période décembre 2012 à décembre 2013. Dans le cadre du contrôle des changes, des demandes mensuelles de transfert ont été faites auprès de la Chambre de Transfert des Devises. Compte tenu du contexte politique et économique vénézuélien, ces demandes n'ont pas donné lieu à des transferts de devises. Le dernier transfert a eu lieu en octobre 2013.

Bilan au	31 décembre 2013	31 décembre 2012*
<i>(En millions d'euros)</i>		
Dettes financières courantes et non courantes	10 733	10 999
Dépôts sur avions en location financement	(626)	(650)
Actifs financiers nantis (swap sur OCÉANE)	(393)	(393)
Couvertures de change sur dettes	8	4
Intérêts courus non échus	(144)	(112)
Dettes financières	9 578	9 848
Trésorerie et équivalent trésorerie	3 684	3 420
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	126	320
Trésorerie nantie	432	243
Dépôts (obligations)	154	156
Concours bancaires courant	(166)	(257)
Liquidités nettes	4 230	3 882
Dettes nettes	5 348	5 966

* Retraité IAS19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie

Le groupe s'est donné comme objectif, dans le cadre du plan Transform 2015, de ramener la dette nette à 4,5 milliards d'euros au cours de 2015.

Ratio d'endettement

Compte-tenu de la volatilité importante des capitaux propres induite par la mise en œuvre de la norme IAS 19 révisée, le groupe n'utilise plus le ratio d'endettement comme indicateur financier, et lui a substitué le suivi des ratios de couverture ci-dessous.

Ratios de couverture

La réduction de l'endettement net et le redressement de la capacité d'autofinancement sont les principaux objectifs du plan Transform 2015, qui doivent se traduire par une forte amélioration des ratios de couverture.

> Ratio dette nette/EBITDA

	2013	2012*
Dettes nettes (en M€)	5 348	5 966
EBITDA (en M€)	1 855	1 394
Dettes nettes/EBITDA	2,9x	4,3x

* Retraité IAS19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie

> Ratio EBITDA/coût de l'endettement financier net

	2013	2012*
EBITDA (en M€)	1 855	1 394
Coût de l'endettement financier net (en M€)	404	353
EBITDA/coût de l'endettement financier net	4,6x	4,0x

* Retraité IAS19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie

> Ratio dette nette ajustée/EBITDAR

La dette nette ajustée ajoute aux dettes nettes le montant annuel des locations opérationnelles capitalisé 7 fois. L'EBITDAR correspond au résultat d'exploitation courant avant amortissements, dépréciations, provisions et locations opérationnelles.

	2013	2012*
Dette nette (en M€)	5 348	5 966
Locations opérationnelles x 7 (en M€)	6 391	6 643
Total dette nette ajustée (en M€)	11 739	12 609
EBITDA (en M€)	1 855	1 394
Locations opérationnelles (en M€)	913	949
EBITDAR (en M€)	2 768	2 343
Dette nette ajustée/EBITDAR	4,2x	5,4x

* Retraité IAS19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie

> 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%).

	2013	2012*
EBITDAR (en M€)	2 768	2 343
Coût de l'endettement financier net (en M€)	404	353
Quote-part des locations opérationnelles correspondant à des frais financiers (34%) (en M€)	310	323
Coût de l'endettement financier net ajusté (en M€)	714	676
EBITDAR/coût de l'endettement financier net ajusté	3,9x	3,5x

* Retraité IAS19 révisée, activité hors CityJet, reclassée en activité non poursuivie

Cash-flow libre d'exploitation

Le cash-flow libre d'exploitation représente la trésorerie disponible après les investissements corporels et incorporels générée par la seule exploitation. Il n'inclut pas les autres flux de trésorerie liés aux opérations d'investissements, notamment financiers. Le groupe intègre dans cet indicateur financier le montant des contrats d'acquisitions d'actifs corporels et incorporels qui, de manière exceptionnelle, ne donnent pas lieu à un enregistrement dans les investissements du tableau des flux de trésorerie consolidé.

(En millions d'euros)	2013	2012*
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation	1 479	851
Investissements corporels et incorporels	-1 186	-1 465
Acquisitions d'actifs corporels et incorporels non comptabilisés comme investissements	-	-175
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	245	742
Cash-flow libre d'exploitation	538	-47

* Retraité IAS19 révisée, CityJet reclassée en activité non poursuivie

Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés est le rapport entre le résultat d'exploitation ajusté (intégrant la charge d'impôt reconnue dans le résultat net retraité) et les capitaux employés.

Il est calculé à partir des agrégats suivants issus des comptes consolidés :

- les capitaux employés : capitaux propres consolidés nets des dérivés (-48 millions d'euros au 31 décembre 2013 et -44 millions d'euros au 31 décembre 2012) et diminués de la part de l'écart d'acquisition négatif lié au surplus des fonds de pensions de KLM (928 millions d'euros) constaté lors du passage aux IFRS. À ce montant sont ajoutés les dettes nettes et le montant annuel des locations opérationnelles capitalisé 7 fois en application de la règle utilisée par les analystes suivant le secteur du transport aérien et les agences de notation ;
- le résultat d'exploitation ajusté intégrant la charge d'impôt reconnue dans le résultat net retraité.

	2013	2012*
Capitaux propres hors surplus des fonds de pension et dérivés (en M€)	1 410	2 753
Dette nette (en M€)	5 348	5 966
Locations opérationnelles x 7 (en M€)	6 391	6 643
Capitaux employés (en M€)	13 149	15 362
Résultat d'exploitation ajusté (en M€)	440	(13)
Charge d'impôt reconnue dans le résultat net retraité (en M€)	(20)	(17)
Résultat d'exploitation ajusté intégrant la charge d'impôt reconnue dans le résultat net retraité (en M€)	420	(30)
ROCE	3,2%	(0,2)%

* Retraité IAS19 révisée, activité hors CityJet, reclassée en activité non poursuivie

Coût du capital

	2013	2012
Coût des fonds propres	15,0%	14,6%
Coût marginal de la dette après impôts	4,0%	4,6%
Pondération, fonds propres / dette cible		
• Fonds propres	31%	31%
• Dette	69%	69%
Coût moyen pondéré du capital après impôt	7,4%	7,7%

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 IAS19 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.

	2013	2012*
Chiffre d'affaires (en M€)	25 520	25 423
Résultat d'exploitation courant (en M€)	130	-336
Coût d'exploitation total (en M€)	25 390	25 759
Activité passage – autres recettes passage (en M€)	936	911
Activité cargo – autres recettes fret (en M€)	197	185
Chiffre d'affaires externe activité maintenance (en M€)	1 225	1 096
Autres activités - recettes hors transport de Transavia (en M€)	419	443
Coût net (en M€)	22 613	23 124
Capacités produites, exprimée en ESKO	333 480	328 188
Coût net à l'ESKO (en centimes d'€ par ESKO)	6,78	7,05
Variation brute	-3,8%	
Effet change sur les coûts nets (en M€)		-307
Variation à change constant	-2,5%	
Effet prix du carburant (en M€)		-126
Variation à change et prix du carburant constants	-1,9%	
Charges de retraite à prestations définies incluses dans les frais de personnel (en M€)	379	359
Coût net à l'ESKO à change, prix du carburant et charges de retraites à prestations définies constantes (en centimes d'€ par ESKO)	6,78	6,92
Variation à change, prix du carburant et charges de retraites à prestations définies constantes	-2,0%	

* Retraité IAS19 révisée, activité hors CityJet, reclassée en activité non poursuivie