


DOCUMENT  
D'ENREGISTREMENT  
UNIVERSEL 2021


INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

**AIRFRANCE****KLM**  
GROUP

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	2
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	4
FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2021 	6
FAITS MARQUANTS DU DÉBUT DE L'EXERCICE 2022	11


<b>1 PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE-KLM</b> 	<b>15</b>
1.1 Marché et environnement	16
1.2 Stratégie	22
1.3 Activités en 2021	30
1.4 La flotte	45
1.5 Direction Expérience Client	50

<b>2 RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b> 	<b>59</b>
2.1 Composition du Conseil d'administration	60
2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration	84
2.3 Activités et fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités	93
2.4 Tableau récapitulatif des dispositions écartées du Code AFEP-MEDEF (« <i>comply or explain</i> »)	105
2.5 Rémunération des mandataires sociaux	106
2.6 CEO Committee	130
2.7 Comité exécutif Groupe	131
2.8 Le capital et l'actionnariat	132


<b>3 RISQUES ET GESTION DES RISQUES</b> 	<b>145</b>
3.1 Facteurs de risque	146
3.2 Management des risques de l'entreprise	165
3.3 Organisation et fonctionnement du Contrôle interne	167

<b>4 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE : DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE</b> 	<b>175</b>
4.1 Créer de la valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes	176
4.2 Ressources humaines	185
4.3 Impacts environnementaux	204
4.4 Confiance client	228
4.5 Éthique et conformité	235
4.6 Valeur sociétale	239
4.7 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	248

<b>5 RAPPORT FINANCIER</b> 	<b>253</b>
5.1 Investissements et financements	254
5.2 Commentaires sur les comptes	256
5.3 Indicateurs financiers clés	261
5.4 Événements récents et perspectives pour 2022	264
5.5 États financiers consolidés	265
5.6 Notes aux états financiers consolidés	272
5.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	362
5.8 Comptes sociaux	369
5.9 Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	383
5.10 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	384
5.11 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	390

<b>6 AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>395</b>
6.1 Historique	396
6.2 Renseignements à caractère général	398
6.3 Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM	399
6.4 Environnement législatif et réglementaire du transport aérien	401
6.5 Information et contrôle 	404

<b>GLOSSAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>407</b>
Glossaire du transport aérien	408
Glossaire financier	411
Table de concordance du Document d'enregistrement universel	412
Informations incluses par référence	415
Table de concordance du Rapport financier annuel	416

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

# DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

## AIR FRANCE – KLM

### PROFIL DU GROUPE

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



Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 4 avril 2022 auprès de l'Autorité des marchés financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE)2017/1129 sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

Le Document d'enregistrement universel incluant le Rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel incluant le Rapport financier annuel qui a été établie en XHTML et déposée le 4 avril 2022 auprès de l'Autorité des marchés financiers.

Version mise à jour le 22 avril 2022 – Cf. p. 113

---

## MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Chers actionnaires,

L'année 2021 a une nouvelle fois mis à l'épreuve le groupe Air France - KLM et ses compagnies aériennes. Votre Groupe a démontré sa résilience et sa solidité, et a su tenir le cap. Même si la pandémie de Covid a continué d'impacter fortement notre activité, le déploiement de la vaccination à grande échelle et la réouverture progressive des frontières de nombreux pays ont permis d'initier un retour progressif de nos clients à bord de nos avions. L'envie de voyager de nos clients reste une réalité qui confirme nos orientations stratégiques et nous donne confiance en l'avenir. Au quatrième trimestre 2021, le groupe Air France - KLM a pu, pour la première fois depuis le début de la pandémie, afficher des résultats financiers positifs, et même supérieurs à ceux du dernier trimestre 2019.

Mais la pandémie n'est pas encore derrière nous et ces progrès restent fragiles. Ils le sont d'autant plus qu'au moment où nous finalisons ce Document d'enregistrement universel, le drame de la guerre en Ukraine se joue aux portes de l'Europe. Nous ne connaissons pas encore l'issue de ce conflit, mais ses conséquences sur les populations sont d'ores et déjà tragiques et l'ensemble des collaborateurs du Groupe déploient depuis le début du conflit par des actions individuelles ou collectives, des gestes de solidarité envers l'Ukraine. Cette guerre frappe déjà de plein fouet les acteurs du transport aérien. C'est une épreuve de plus pour notre Groupe, après deux années ininterrompues d'une crise exceptionnelle. Une épreuve qui nous oblige à continuer de nous adapter et de nous transformer.

Depuis deux ans, au sein de toutes les compagnies du Groupe, dans toutes nos activités et tous nos métiers, nous avons lancé des transformations profondes. Nous avons mis en place la discipline la plus stricte de contrôle de nos dépenses et lancé de nombreuses initiatives pour optimiser nos revenus. Je tiens à saluer le remarquable engagement de nos 71 000 collaborateurs, sans qui rien de ce que nous avons accompli n'aurait été possible.

---

« Les transformations que nous mettons en œuvre nous permettront à terme de mieux saisir toutes les opportunités de sortie de crise et de retrouver notre pleine autonomie financière, stratégique et opérationnelle. »

## AIR FRANCE-KLM EN 2021

Au printemps 2021, Air France-KLM a mis en œuvre avec succès une première étape de son plan de recapitalisation. Nous envisageons de nouvelles mesures de renforcement de nos fonds propres pour poursuivre cette amélioration de notre situation financière, en restant flexibles pour ces étapes à venir, en fonction des conditions de marché.

La fin d'année 2021 a été marquée par l'annonce historique du Groupe d'une commande de cent avions de la famille Airbus A320neo, assortie de droits pour l'achat de soixante appareils supplémentaires, destinée aux flottes moyen-courrier de KLM, de Transavia France et de Transavia Pays-Bas. Cette commande est un acte fort de synergies et tire plein profit de la force du Groupe va accélérer notre transformation en nous dotant d'avions de dernière génération, plus sobres, plus performants et plus respectueux de l'environnement.

Nous avons la responsabilité d'accélérer notre transition environnementale et d'être leader d'un secteur aérien plus responsable. C'est une de nos priorités stratégiques. Nous le devons à tous nos collaborateurs, à nos clients, à nos partenaires et à nos investisseurs. Le Groupe s'est engagé à faire valider ses objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, en se fondant sur une approche et des critères scientifiques, délivrés par l'organisme indépendant de référence SBTi. Air France-KLM est un des premiers groupes aériens européens ayant décidé de faire valider sa trajectoire de décarbonation par SBTi. Cette nouvelle étape importante dans la stratégie de décarbonation du Groupe vient compléter son objectif de zéro émission nette en 2050.

Ces transformations que nous mettons en œuvre nous permettront à terme de mieux saisir toutes les opportunités de sortie de crise et de retrouver à terme notre pleine autonomie financière, stratégique et opérationnelle.

Je tiens encore une fois à remercier nos actionnaires pour leur soutien, nos clients et tous nos partenaires pour leur confiance, tous nos collaborateurs pour leur engagement exceptionnel au cours d'une nouvelle année particulièrement éprouvante. Ensemble et unies, les équipes d'Air France, de KLM, de Transavia et de toutes les compagnies du Groupe sont notre plus grande force et démontrent depuis le début de cette crise qu'Air France-KLM a tous les atouts pour redevenir un leader.



**Benjamin Smith**

Directeur général d'Air France-KLM

45

MILLIONS  
DE PASSAGERS

1053k

TONNES DE FRET

536

AVIONS

310

DESTINATIONS

117

PAYS DESSERVIS

3 000

AVIONS MAINTENUS  
POUR 200 COMPAGNIES  
CLIENTES

# INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 en date du 29 avril 2004, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel (voir également Section 5.3 « Indicateurs financiers »):

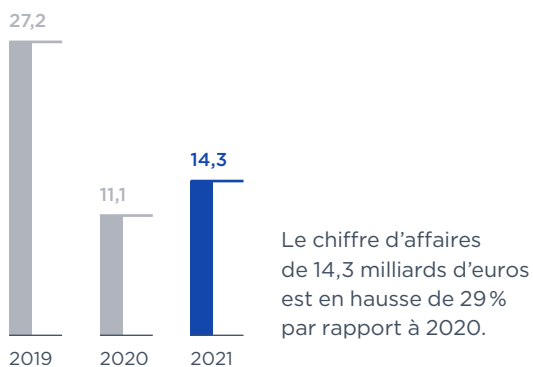
- les comptes consolidés du groupe Air France-KLM relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent, tels que publiés aux sections

5.5 à 5.7 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020 du groupe Air France-KLM;

- les comptes consolidés du groupe Air France-KLM relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent, tels que publiés aux sections 5.5 à 5.7 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2019 du groupe Air France-KLM;

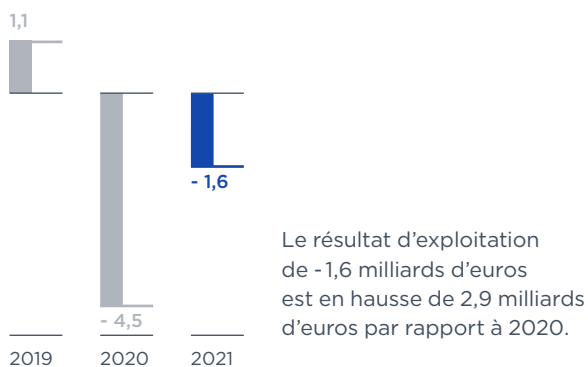
## Chiffre d'affaires

(en milliards d'euros)

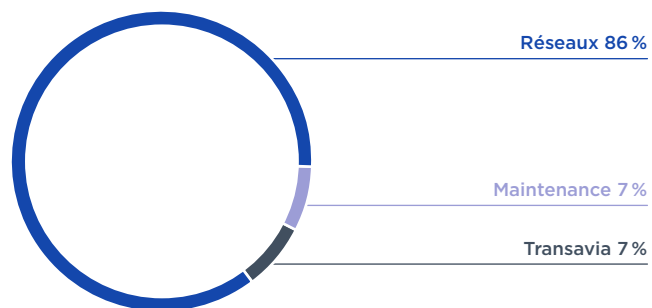


## Résultat d'exploitation

(en milliards d'euros)

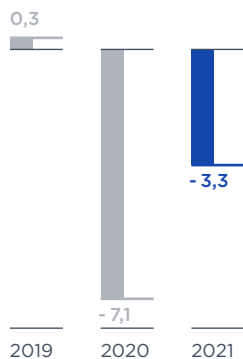


## Répartition du chiffre d'affaires



## Résultat net part du Groupe

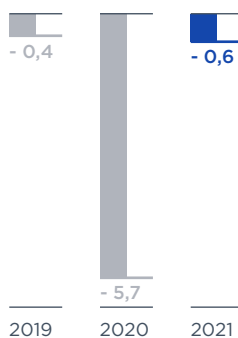
(en milliards d'euros)



Le résultat net part du Groupe s'est établi à -3,3 milliards d'euros, en hausse de 3,8 milliards d'euros par rapport à 2020.

## Cash-flow libre d'exploitation ajusté

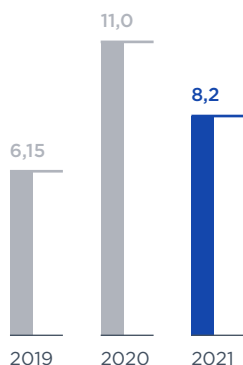
(en milliards d'euros)



Le Groupe a généré en 2021 un *cash-flow* libre d'exploitation de -0,6 milliards d'euros, en hausse de 5,0 milliards d'euros par rapport à l'an dernier. Cette augmentation s'explique principalement par une hausse du *cash-flow* net provenant de l'exploitation.

## Dette nette

(en milliards d'euros)



La dette nette s'est élevée 8,2 milliards d'euros au 31 décembre 2021, en baisse de 2,8 milliards d'euros par rapport à l'an dernier grâce à la première série de mesures de renforcement du capital.

## Retour sur capitaux employés (ROCE)

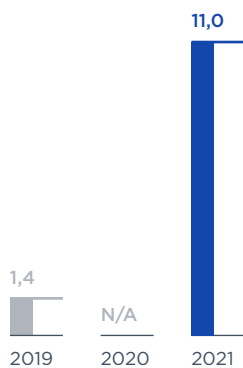
(au 31 décembre)



Le retour sur capitaux employés (ROCE) s'établit à -16,8% en 2021 en raison d'un résultat d'exploitation fortement impacté par les restrictions de voyage.

## Ratio d'endettement

(au 31 décembre)



Le ratio dette nette/EBITDA est de 11,0x en 2021 en raison d'un EBITDA fortement impacté par les restrictions de voyage.

---

# FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2021

## **Air France-KLM lance son programme de « carburant d'aviation durable » dédié aux clients entreprise**

*Le 26 janvier 2021*

Air France-KLM lance ce jour un programme innovant permettant aux entreprises de participer activement au voyage durable de demain.

Les entreprises clientes d'Air France-KLM, après une estimation des émissions de CO<sub>2</sub> associées à leurs voyages, pourront déterminer une contribution annuelle qu'elles souhaitent consacrer au programme SAF (Sustainable Aviation Fuel) Corporate. Le groupe Air France-KLM investira la totalité de ces fonds pour contribuer à l'approvisionnement et à l'utilisation de carburant d'aviation durable. Ces investissements viendront soutenir la création d'une filière garante d'un transport aérien toujours plus éco-responsable.

En investissant dans ce programme Corporate, les entreprises agissent concrètement sur la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et contribuent à la transition écologique du transport aérien en accompagnant et en soutenant des solutions innovantes.

Alors même que la conscience des enjeux climatiques fonde la stratégie de nombreuses entreprises, le programme SAF Corporate donne aux clients entreprise d'Air France et KLM l'opportunité de devenir acteurs de la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans le cadre de leurs voyages d'affaires.

## **Appel à manifestation d'intérêt pour la filière hydrogène aéroportuaire**

*Le 11 février 2021*

La Région Île-de-France, Choose Paris Region, le Groupe ADP, Air France-KLM et Airbus lancent un appel à manifestation d'intérêt international inédit sur la filière hydrogène aéroportuaire.

La Région Île-de-France, Choose Paris Region, le Groupe ADP, Air France-KLM et Airbus lancent un appel à manifestation d'intérêt (AMI) inédit pour explorer les opportunités offertes par l'hydrogène sur les aéroports franciliens et relever le défi de la décarbonation des activités du transport aérien. Cet appel à manifestation d'intérêt international s'inscrit dans la stratégie de transition énergétique, engagée en France et appuyée par la Commission Européenne, qui va se poursuivre avec l'arrivée de l'avion zéro-émission annoncée pour 2035.

## **Air France-KLM annonce un plan de mesures de renforcement du capital avec pour objectif de renforcer son bilan, de préparer la reprise et de repositionner le Groupe sur une trajectoire financière durable**

*Le 6 avril 2021*

Le groupe Air France-KLM annonce les mesures suivantes concernant Air France, qui ont été approuvées par la Commission Européenne dans sa décision d'autoriser une opération de 4 milliards d'euros de l'État français pour recapitaliser Air France et sa Holding :

- une augmentation de capital d'un montant maximum de 1 milliard d'euros, avec une période de souscription prioritaire pour les actionnaires, sous réserve des conditions de marché et de l'approbation préalable du prospectus par l'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») et ;
- simultanément, la conversion du prêt direct de l'État français de 3 milliards d'euros tiré en instrument obligataire hybride perpétuel.

L'État néerlandais poursuit ses discussions avec la Commission Européenne concernant des mesures potentielles de renforcement des fonds propres de KLM.

En outre, le prêt garanti par l'État français (Prêt Garanti par l'État - « PGE ») de 4 milliards d'euros a été prolongé avec une date d'échéance finale désormais fixée à 2023. Le prêt garanti par l'État néerlandais de 2,4 milliards d'euros a une date d'échéance en 2025. Ces éléments permettent de lisser le profil de remboursement de la dette du Groupe et de ses compagnies aériennes, avec une extension progressive du profil de maturité.

## **Engagements pris afin de se conformer au « Cadre temporaire pour les aides d'État destinées à soutenir l'économie dans le contexte de l'épidémie actuelle de Covid-19 » de la Commission Européenne (TF)**

Air France-KLM sera soumis aux engagements pris par le gouvernement français afin de se conformer au « Cadre temporaire pour les aides d'État destinées à soutenir l'économie dans le contexte de l'épidémie actuelle de Covid-19 » (TF) de la Commission Européenne.

Ces engagements, plus précisément les paragraphes 60-61 et 71-78 du « TF », comprennent la cession par Air France d'un maximum de 18 droits de décollage et d'atterrissage (créneaux horaires) à l'aéroport de Paris-Orly à un transporteur concurrent afin de créer ou de développer une base existante dans cet aéroport, à condition que le transporteur concurrent qui obtient les créneaux horaires d'Air France base ses avions et ses équipages à l'aéroport de Paris-Orly, dans le respect du droit du travail national et européen. D'autres engagements généraux ont été pris dans le cadre du « TF », notamment des restrictions sur les acquisitions, les rachats d'actions, les



distributions de dividendes et la rémunération de la Direction Générale. Ces engagements sont applicables à l'ensemble du Groupe, à l'exception de KLM et de ses filiales.

Le Groupe a réitéré les engagements économiques, financiers et environnementaux pris dans le cadre du prêt d'État et reflétés dans son plan de transformation. Le Groupe maintient ainsi une feuille de route environnementale ambitieuse pour accélérer la transition durable du Groupe, en ligne avec les objectifs de la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC).

### **Air France-KLM et China Eastern Airlines vont renforcer leur partenariat**

*Le 12 avril 2021*

Dans le cadre de la participation de China Eastern Airlines à l'augmentation de capital d'Air France-KLM, les deux compagnies aériennes ont décidé d'étendre le périmètre de leur partenariat au travers des mesures suivantes :

- une coopération commerciale intensifiée et une collaboration étendue aux activités non commerciales (par exemple dans les domaines liés au service au sol, au *catering* ou à la maintenance);
- une présence renforcée sur le marché de Pékin, avec l'intégration, lorsque les conditions seront réunies, des routes Paris-Pékin et Amsterdam-Pékin à l'actuelle Joint Venture Air France-KLM et China Eastern Airlines.

Air France-KLM et China Eastern Airlines sont des partenaires historiques, avec une coopération en partage de code qui a débuté en 2000 sur l'axe Paris-Shanghai, et un premier accord de Joint Venture signé entre Air France et China Eastern Airlines en 2012, étendu à KLM en 2016. China Eastern Airlines a pris une participation au capital d'Air France-KLM en 2017, façonnant l'ambition d'un partenariat stratégique à long terme.

Avec le renforcement de la coopération entre Air France-KLM et China Eastern Airlines, les deux groupes ont clairement ouvert la voie à la construction de la Joint Venture la plus efficace et la plus puissante entre l'Europe et la Chine.

### **Émission de titres obligataires super-subordonnés à durée indéterminée en trois tranches de 1 milliard d'euros, pour un montant de 3 milliards d'euros**

*Le 19 avril 2021*

Dans le cadre de son plan de recapitalisation annoncé le 12 avril 2021, et réalisé le 19 avril 2021 à hauteur de 1,036 milliard d'euros, la Société a procédé le 20 avril 2021 à l'émission de titres obligataires super-subordonnés à durée indéterminée (comptabilisés en fonds propres IFRS dans les comptes consolidés de la Société) pour un montant de 3 milliards d'euros, entièrement souscrits par l'État français, par voie de compensation des créances qu'il détenait sur la Société au titre du prêt d'actionnaires (« ACC ») accordé en mai 2020 et intégralement tiré, à hauteur de 3 milliards d'euros (les « Titres Super-Subordonnés »).

Cette émission est constituée de trois tranches à échéance perpétuelle d'un montant nominal de 1 milliard d'euros chacune, avec pour chacune respectivement une première option de remboursement (*call*) à 4, 5 et 6 ans et ensuite remboursables

à chaque date de paiement d'intérêts, et portant intérêts au taux initial respectivement de 7,00 %, 7,25 % et 7,50 %.

Ces taux d'intérêt initiaux de chaque tranche augmenteront pour chacune à 8,50 %, 8,00 % et 8,00 %, respectivement, à la première date de remboursement anticipé respective et au gré de la Société, de la tranche concernée. Ces taux d'intérêt seront ensuite révisés tous les ans à partir du 20 avril 2028, sur la base du taux Euribor 12 mois augmenté d'une marge de 10,40 %, étant précisé que le taux Euribor 12 mois applicable ne sera pas inférieur à -0,45 %. La Société aura la possibilité de différer le paiement des intérêts à sa discrétion, en totalité ou en partie. Les intérêts différés des Titres Super-Subordonnés seront cumulés et capitalisés.

Le paiement des intérêts deviendra néanmoins obligatoire en cas notamment de versement de dividende ou de rachat de titres de capital, sous réserve de certaines exceptions usuelles.

Ces Titres Super-Subordonnés pourront faire l'objet d'une conversion par compensation de créances dans le cadre de futures émissions de titres de quasi-capital ou d'augmentations de capital. Dans le cas où (i) un tiers, agissant seul ou de concert, viendrait à détenir plus de 30 % du capital social ou des droits de vote de la Société; (ii) en cas de non approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'un projet d'émission d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, soumis par le Conseil d'administration, et permettant à l'État français de convertir en actions ordinaires de la Société ou en titres donnant accès au capital de la Société, tout ou partie de ces Titres Super-Subordonnés; ou (iii) en cas de mise en œuvre d'une augmentation de capital ou d'une émission d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (à l'exception des opérations réalisées avec maintien du droit préférentiel de souscription ou avec délai de priorité et pouvant être souscrites par compensation de créances, des opérations réservées à l'État français ou des opérations avec suppression du droit préférentiel de souscription par « placement privé » préalablement autorisées par l'État français) sans l'accord de l'État français, la Société pourra, rembourser (a) dans les cas visés en (i) et (ii) ci-dessus, en totalité, et (b) dans le cas visé en (iii) ci-dessus, en totalité ou en partie, les Titres Super-Subordonnés restant en circulation. En l'absence de quoi, le taux d'intérêt applicable sera augmenté d'une marge supplémentaire de 5,50 % par an à compter de la date de survenance d'un des cas visés en (i), (ii) ou (iii). Ces ajustements du taux d'intérêt sont cumulables, sans pouvoir excéder 11,00 % par an.

Cette opération renforce les fonds propres d'Air France de 3 milliards d'euros conformément aux normes comptables IFRS, sans impact sur la trésorerie, tout en augmentant la flexibilité de son profil de remboursement de dette.

### **Air France-KLM annonce que Frédéric Gagey, directeur financier du Groupe, sera remplacé par Steven Zaat, actuel directeur financier d'Air France, le 1<sup>er</sup> juillet 2021**

*Le 6 mai 2021*

Air France-KLM a annoncé aujourd'hui que Frédéric Gagey (64 ans), directeur financier du Groupe, prendra sa retraite et quittera son poste actuel à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021.

Steven Zaat, actuellement directeur financier d'Air France, succédera à Frédéric Gagey en tant que directeur financier du groupe Air France-KLM, le 1<sup>er</sup> juillet 2021. Frédéric Gagey et Steven Zaat travailleront ensemble pour assurer une transition harmonieuse.

Steven Zaat a plus de 20 ans d'expérience dans l'industrie du transport aérien. Il a rejoint KLM en 2000 où il a occupé différents postes financiers au sein de la division Ingénierie et Maintenance, puis en tant que VP Finance Alliances et responsable de l'Audit, où il travaillait en étroite collaboration avec M. Gagey, alors directeur financier de KLM. En 2014, Steven Zaat a rejoint le groupe Air France-KLM en tant que VP Finance & Contrôle de la division Ingénierie et Maintenance. En 2015, il devient SVP Corporate Control d'Air France-KLM. Il a été nommé directeur financier d'Air France en juillet 2019. Steven Zaat est titulaire d'un diplôme en économie et business de l'Université Erasmus de Rotterdam et d'un diplôme de troisième cycle de Contrôleur certifié de l'Institut des Contrôleurs de l'Université Vrije d'Amsterdam.

### **Air France-KLM, Total, Groupe ADP et Airbus se mobilisent pour la décarbonation du transport aérien et réalisent le premier vol long-courrier avec du carburant aérien durable (SAF) produit en France**

*Le 18 mai 2021*

Air France-KLM, Total, Groupe ADP et Airbus ont joint leurs efforts pour réaliser le premier vol long-courrier avec du carburant aérien durable<sup>(1)</sup>, ou SAF (« Sustainable Aviation Fuel »), produit en France. Le vol Air France 342 a décollé aujourd'hui à 15h40 du Terminal 2E de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle à destination de Montréal (Canada) en emportant pour la première fois dans ses réservoirs du carburant aérien durable produit par Total dans ses usines françaises.

Ce vol concrétise l'ambition commune des quatre groupes de décarboner le transport aérien et de développer une filière française de production de carburants aériens durables, prérequis indispensable à la généralisation de leur utilisation dans les aéroports français.

Les biocarburants peuvent être incorporés sans qu'aucune modification ne soit apportée ni aux infrastructures logistiques de stockage et de distribution, ni aux avions, ni aux moteurs. Leur utilisation progressive à l'échelle mondiale doit permettre de diminuer de façon significative les émissions de CO<sub>2</sub> du transport aérien, en lien avec les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

Le biocarburant utilisé pour ce vol est issu de déchets et de résidus provenant de l'économie circulaire. Il a été produit par Total à partir d'huiles de cuisson usagées grâce à sa bioraffinerie de La Mède (Bouches-du-Rhône) et à son usine d'Oudalle (Seine-Maritime), sans avoir recours à aucune huile vierge d'origine végétale.

Ce premier SAF « *Made in France* » a été certifié ISCC-EU par l'International Sustainability & Carbon Certification, un organisme indépendant qui en garantit la durabilité. Son incorporation à hauteur de 16 % sur ce vol a permis d'éviter l'émission de 20 tonnes de CO<sub>2</sub>.

En développant et en soutenant ainsi la première étape d'une filière française de carburant aérien durable, Air France-KLM, Total, Groupe ADP et Airbus montrent la voie pour faire de la France un pays moteur de l'innovation, au service de la transition énergétique et environnementale. La législation française prévoit aujourd'hui l'incorporation de 1% de biocarburant de ce type sur tous les vols au départ de France à partir de 2022, en amont de l'ambition d'incorporation progressive (à hauteur de 2% à horizon 2025 et de 5% à 2030) qui sera portée dans le cadre du « Green Deal » européen.

Ce vol illustre également la complémentarité des leviers de réduction de l'empreinte environnementale : carburant aérien durable, avion de dernière génération et électrification des opérations au sol. Il a été assuré en A350, appareil consommant 25% de carburant en moins que ceux qu'il remplace. La fourniture en carburant de l'avion a été effectuée au moyen du premier camion avitailleur 100% électrique, développé en France avec l'expertise de Total, et l'ensemble des engins de piste utilisés par Air France étaient également entièrement alimentés à l'électricité.

Air France-KLM est l'un des pionniers de l'expérimentation des carburants aériens durables. KLM a effectué dès 2009 le premier vol avec du SAF. Depuis, le Groupe a multiplié les programmes innovants en réalisant notamment, entre 2014 et 2016, 78 vols Air France avec 10% de SAF en collaboration avec une filiale de Total. Cette expérimentation a permis de démontrer que l'utilisation de carburant durable n'a aucune incidence sur la fiabilité des opérations des compagnies aériennes. Le groupe Air France-KLM entend renforcer son leadership en matière de carburant aérien durable dans les prochaines années, tout en s'associant aux recherches sur les avions du futur.

### **Air France-KLM : Principales décisions de l'Assemblée générale du 26 mai 2021**

*Le 27 mai 2021*

L'Assemblée générale des actionnaires d'Air France-KLM s'est réunie à huis clos le mercredi 26 mai 2021 à 14h30 au 45 rue de Paris, 95747 Roissy CDG, Cedex, sous la présidence de M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc, hors la présence physique des actionnaires en raison du contexte sanitaire, conformément aux dispositions du décret n° 2021-255 du 9 mars 2021.

7 533 actionnaires ont voté à distance ou donné pouvoir au Président ou à un tiers, représentant 396 102 573 actions et 560 871 635 droits de vote, représentant un quorum de 61,753%. À l'issue de cette Assemblée générale mixte, l'ensemble des résolutions proposées ont été adoptées. L'Assemblée générale a notamment pris les décisions suivantes :

(1) Le carburant aérien durable (SAF) est issu du mélange de carburant aérien conventionnel (JET-A1) et de biocarburant aérien durable, produit à partir de déchets et résidus issus de l'économie circulaire (graisses animales, huiles de cuisson usagées...). Ce dernier possède des propriétés similaires à celles du JET-A1 et offre une réduction allant jusqu'à 90% des émissions de CO<sub>2</sub> sur l'ensemble du cycle de vie par rapport à son équivalent fossile.

### Nominations/renouvellements :

- Mmes Anne-Marie Idrac, Leni Boeren et Isabelle Bouillot ont été renouvelées en qualité d'administratrices indépendantes pour une durée de quatre ans ;
- Delta Air Lines Inc., dont le représentant permanent au Conseil d'administration est M. Alain Bellemare depuis le 16 février 2021, a été renouvelé en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans ;
- M. Jian Wang a été renouvelé en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans, sur proposition de China Eastern Airlines Co. Ltd. ;
- Mme Gwenaëlle Avise-Huet a été nommée en qualité d'administratrice indépendante pour une durée de quatre ans.

### Approbation des conventions et engagements réglementés relatifs à :

- la conclusion d'un contrat de prêt garanti par l'État français et l'octroi par l'État français d'un prêt d'actionnaire ;
- la conclusion d'un accord-cadre entre Air France-KLM, KLM et l'État néerlandais ;
- l'ajustement des dispositions financières du partenariat conclu avec Delta Air Lines Inc. et Virgin Atlantic Airways Ltd. ; et
- l'ajustement des dispositions financières du partenariat conclu avec China Eastern Airlines Co. Ltd.

### Rémunération :

- approbation des informations sur la rémunération de chacun des mandataires sociaux requises par l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce ;
- approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2020 ou attribués au titre de cet exercice à la Présidente du Conseil d'administration et au Directeur général ;
- approbation de la politique de rémunération 2021 de la Présidente du Conseil d'administration, des administrateurs, et du Directeur général.

### Autorisations/délégations financières :

- l'ensemble des délégations financières ont été adoptées. Ces dernières permettent au Groupe de disposer de la flexibilité et de la souplesse nécessaires dans la mise en œuvre de mesures additionnelles de renforcement des fonds propres, essentielles à la continuité des opérations du Groupe dans le contexte de crise sanitaire actuelle. Le détail de ces délégations figure en pages 29 et suivantes de la brochure de convocation.

### Modification statutaire :

- modification de l'article 26 des statuts portant à 72 ans la limite d'âge de la Présidence du Conseil d'administration en cas de dissociation des fonctions de Présidence du Conseil d'administration et de Direction Générale.

### La Région Île-de-France, Choose Paris Region, le Groupe ADP, Air France-KLM et Airbus annoncent les lauréats de l'appel à manifestation d'intérêt international pour bâtir une filière hydrogène aéroportuaire

Le 27 mai 2021

Le Groupe ADP, Air France-KLM, Airbus, la Région Île-de-France avec le soutien de Choose Paris Region, ont lancé, le 11 février dernier, un appel à manifestation d'intérêt (AMI) dénommé « *H<sub>2</sub> HUB AIRPORT* » pour explorer les opportunités offertes par l'hydrogène sur les aéroports franciliens et relever le défi de la décarbonation du transport aérien.

Cette initiative, à dimension internationale et inédite dans l'industrie du transport aérien, a été un grand succès avec 124 candidatures reçues. 11 lauréats ont été sélectionnés afin de contribuer à l'émergence de l'écosystème aéroportuaire hydrogène de demain.

### Rapport Développement Durable 2020 du groupe Air France-KLM

Le 2 juin 2021

Air France-KLM publie son rapport Développement Durable 2020.

100% digital, ce rapport présente la stratégie, les engagements et l'ensemble des actions menées par le Groupe en 2020 pour accélérer sa transition, et faire d'Air France-KLM un leader européen d'un aérien plus durable.

En 2020, le transport aérien a été frappé par la crise la plus importante de son histoire. Malgré les difficultés économiques, le Groupe est resté mobilisé pour atteindre ses objectifs ambitieux de réduction de son empreinte environnementale. En 2030, le Groupe aura divisé par deux ses émissions de CO<sub>2</sub> par passager/km par rapport à 2005 et aura atteint la neutralité carbone pour ses opérations au sol. Pour y arriver, des leviers à court, moyen et long-terme sont activés, dont le renouvellement et la modernisation de la flotte, l'incorporation de carburants d'aviation durables et l'éco-pilotage. Le Groupe renforce par ailleurs ses engagements en matière de responsabilité sociétale : l'ensemble des compagnies du Groupe agissent pour promouvoir l'inclusion et de la diversité dans tous les métiers par des actions concrètes visant à favoriser l'égalité des chances et le bien-être de tous.

### Air France-KLM accélère sa transition environnementale et s'engage, à travers l'initiative Science-Based Targets (SBTi), à se fixer des objectifs conformes à l'Accord de Paris pour limiter le réchauffement climatique

Le 29 octobre 2021

Air France-KLMs'engage à établir des objectifs supplémentaires de réduction de CO<sub>2</sub> à horizon 2035, en complément de son ambition d'atteindre zéro émission nette en 2050.

Le Groupe soumettra ces objectifs à la validation de SBTi au premier semestre 2022.

La démarche *Science Based Targets* vise à limiter le réchauffement climatique bien en-deçà de 2°C, conformément à l'Accord de Paris.

Le groupe Air France – KLM et ses compagnies poursuivent leur mobilisation pour réduire leur empreinte environnementale dans une démarche de transparence et de responsabilité face aux enjeux du réchauffement climatique.

Le Groupe s'engage aujourd'hui à faire valider ses objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> par l'organisme indépendant de référence *SBTi*, fondé par le CDP (Carbon Disclosure Project), le Pacte mondial des Nations unies et le Fonds mondial pour la nature (WWF). *SBTi* évalue et vérifie les objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des entreprises, en se fondant pour cela sur une approche et des critères scientifiques, assurant que les objectifs retenus sont compatibles avec l'Accord de Paris.

La lettre d'engagement signée ce jour avec *SBTi* inscrit le groupe Air France – KLM et ses compagnies dans la trajectoire déterminée par cet Accord, qui a pour objectif de limiter le réchauffement climatique bien en-deçà de 2°C. Air France – KLM est un des premiers groupes aériens européens ayant décidé de faire valider sa trajectoire de décarbonation par *SBTi*.

Cette nouvelle étape importante dans la stratégie de décarbonation du Groupe vient compléter son objectif de zéro émission nette en 2050.

### **Air France – KLM et Travelport concluent un accord de distribution via NDC**

*Le 1<sup>er</sup> décembre 2021*

Air France – KLM et Travelport, leader mondial du *travel retail*, annoncent aujourd'hui avoir conclu un accord commercial permettant la distribution du contenu NDC du Groupe aérien via Travelport+, la plateforme de distribution de contenu et de *travel retail* de nouvelle génération de Travelport. Les agences devront signer des accords bilatéraux – avec Air France – KLM d'une part et Travelport d'autre part – afin de pouvoir accéder au contenu et aux services NDC du Groupe aérien via Travelport+. Le contenu de Travelport+ sera intégré dans les outils des agences, via le module de point de vente Smartpoint, ou via des connexions API modernes et légères.

Le contenu NDC d'Air France – KLM sera déployé sur Travelport+ à partir de début 2022, avec l'ajout progressif de nouvelles fonctionnalités.

### **Air France et KLM signent des accords de partage de codes avec ITA Airways**

*Le 9 décembre 2021*

Air France et KLM annoncent aujourd'hui la signature d'accords de partage de codes avec Italia Trasporto Aereo (ITA) Airways. Ce partenariat commercial offrira un choix de vols supplémentaire en permettant aux clients d'Air France et de KLM d'accéder à 12 destinations d'ITA en Italie et en Europe du Sud. Les clients d'ITA pourront quant à eux réserver des billets pour un large choix de destinations d'Air France et de KLM en Europe, au Royaume-Uni et en Scandinavie. Air France, KLM et ITA faciliteront les correspondances de leurs passagers à partir de leurs *hubs*

de Paris-Charles de Gaulle, Amsterdam Schiphol et Rome Fiumicino. Munis d'un seul billet, les clients pourront effectuer l'enregistrement de leurs bagages jusqu'à leur destination finale.

L'accord de partage de codes est effectif pour KLM depuis le 1<sup>er</sup> décembre. Il le sera pour Air France à compter de ce jour, pour des voyages à partir du 13 décembre 2021.

Avec ITA, les clients d'Air France et KLM pourront s'envoler vers 12 destinations d'Europe du Sud via Rome Fiumicino : Bari, Brindisi, Catane, Gênes, Palerme, Reggio de Calabre, Lamezia Terme, Turin, Trieste, et Venise en Italie, La Valette à Malte et Tirana en Albanie.

Sous réserve de l'approbation du gouvernement américain, le partenariat sera étendu prochainement à un large choix de destinations aux États-Unis.

Air France et KLM relient actuellement Paris et Amsterdam à l'Italie avec près de 350 vols hebdomadaires de/vers Bari, Bologne, Catane, Florence, Gênes, Milan (Malpensa et Linate), Naples, Rome, Turin et Venise.

### **Air France – KLM a remboursé 500 millions d'euros de l'encours de 4 milliards d'euros du prêt garanti par l'État français (le « PGE ») et a négocié une modification du profil de remboursement avec l'échéance finale repoussée du 6 mai 2023 au 6 mai 2025**

*Le 13 décembre 2021*

Suivant les premiers signes de reprise du trafic aérien mondial, combinés à un meilleur accès aux marchés de capitaux, Air France – KLM a convenu avec le syndicat des 9 banques participant au PGE et l'État français de rembourser un montant de 500 millions d'euros de l'encours actuel du PGE, permettant de le ramener à 3,5 milliards d'euros au 10 décembre 2021 et, concomitamment, d'en modifier le profil de remboursement en remplaçant le versement unique prévu le 6 mai 2023 par le profil progressif suivant, avec, au plus tard, à la discrétion d'Air France – KLM, une échéance finale le 6 mai 2025 :

- mai 2023 : remboursement partiel d'un montant de 800 millions d'euros, soit un encours restant dû de 2,7 milliards d'euros ;
- mai 2024 : remboursement partiel de 1,35 milliards d'euros, soit un encours restant dû de 1,35 milliards d'euros ;
- mai 2025 : remboursement final de 1,35 milliards d'euros, (il n'y aura plus d'encours restant dû après cette date).

Ce remboursement partiel et le nouveau profil de remboursement amorti du PGE constituent une nouvelle étape dans la restructuration du profil de la dette et du bilan du groupe Air France – KLM, après celles du lancement d'une augmentation de capital d'un milliard d'euros et d'une conversion d'un prêt de l'État français de 3 milliards d'euros en trois obligations perpétuelles en avril dernier, du lancement de l'émission de deux tranches d'obligations senior pour un montant total de 800 millions d'euros en juillet, de la mise en place d'un programme EMTN (Euro Medium Term Note) en septembre et de l'obtention d'une notation ESG sollicitée auprès de Standard & Poor's en octobre.

### **Air France-KLM commande 100 appareils de la famille A320neo destinés à KLM et Transavia – avec des droits d’acquisition pour 60 appareils supplémentaires, et signe une Lettre d’Intention pour l’acquisition de 4 Airbus A350F Cargo pour Air France**

Le 16 décembre 2021, le Conseil d’administration d’Air France-KLM a pris des décisions reflétant l’ambition du Groupe d’améliorer sa performance économique et environnementale à travers l’utilisation d’appareils de dernière génération. Ce faisant, le Groupe a également démontré sa capacité à dégager des synergies dans le domaine des achats.

1. Commande ferme de 100 appareils de la famille Airbus A320neo – assortie de droits d’acquisition pour 60 appareils supplémentaires, pour renouveler les flottes de KLM et de Transavia Pays-Bas, et pour renouveler et faire croître la flotte de Transavia France.

Cette commande porte sur des Airbus A320neo et Airbus A321neo. Les premières livraisons sont attendues au cours du second semestre de l’année 2023.

Bénéficiant des dernières innovations technologiques, les appareils de la famille A320neo offrent les meilleures performances de leur catégorie pour répondre aux besoins des compagnies du Groupe. Comparés aux appareils de génération précédente, ils permettent une réduction du coût unitaire de plus 10 %, ainsi qu’une réduction de la consommation de carburant et des émissions de CO<sub>2</sub> de 15 %. Leur empreinte sonore est par ailleurs inférieure de 50 %.

Le renouvellement de la flotte est le premier levier de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, à effet immédiat. Aux côtés de l’utilisation de carburants d’aviation durable et de l’éco-pilotage, il est l’un des piliers de la trajectoire de décarbonation du Groupe, qui vise zéro émission nette à

horizon 2050, et -50 % d’émissions de CO<sub>2</sub> par passager/km d’ici à 2030, soit -15 % en valeur absolue.

Ces appareils assureront des liaisons moyen-courrier en Europe, notamment au départ d’Amsterdam-Schiphol, hub de KLM et base principale de Transavia Pays-Bas, et de Paris-Orly, base principale de Transavia France.

Le détail de la configuration cabine sera communiqué ultérieurement.

2. Signature d’une Lettre d’Intention (LOI) portant sur l’acquisition de 4 Airbus A350F Cargo – assortie de droits d’acquisition pour 4 appareils supplémentaires, pour faire croître la capacité cargo d’Air France.

Dans le contexte d’une hausse soutenue et durable de la demande pour le transport de marchandises par avion, cette commande ferait croître la capacité cargo d’Air France-KLM.

Air France-KLM serait l’un des opérateurs de lancement de l’A350F Cargo.

Cette commande serait assortie de droits de conversion, permettant de commander en lieu et place des A350F Cargo des A350 en configuration passagers. L’A350 est le nouveau fer de lance de la flotte long-courrier d’Air France. La compagnie exploite actuellement 12 des 38 appareils de ce type qu’elle a commandés.

Ils joueront un rôle clé dans l’atteinte de nos objectifs ambitieux, dont celui d’atteindre zéro émission nette de CO<sub>2</sub> d’ici à 2050.

Au 15 décembre 2021, Air France-KLM exploitait une flotte de 502 appareils vers plus de 300 destinations dans le monde.

---

## **FAITS MARQUANTS DU DÉBUT DE L’EXERCICE 2022**

### **Non-renouvellement du mandat de Pieter Elbers**

*Le 13 janvier 2022*

Le Conseil d’administration d’Air France-KLM a approuvé la décision du Conseil de surveillance de KLM, prise en concertation étroite avec Pieter Elbers, Directeur général et Président du Directoire de KLM, selon laquelle Pieter Elbers n’effectuera pas un troisième mandat.

Ceci permettra au Conseil de surveillance de KLM de lancer en temps voulu le processus d’identification du successeur de Pieter Elbers.

### **Air France-KLM, Air France et Société Générale annoncent le financement d’un A350-900 d’Air France**

*Le 14 janvier 2022*

Le 3 décembre 2021, Air France a réceptionné son douzième A350-900, un avion de dernière génération offrant des performances environnementales remarquables.

Le financement de cet appareil d’Air France a été mis en place par Société Générale sous la forme d’un prêt bancaire intégrant les enjeux en matière de développement durable. Il s’agit du premier prêt à terme garanti par un avion à être indexé sur la performance environnementale de la compagnie aérienne emprunteuse.

Les conditions de financement de cet appareil sont liées à l'atteinte par Air France d'Objectifs de Performance sur certains indicateurs clés liés au développement durable. Les indicateurs sélectionnés pour la transaction sont centrés sur la proportion d'avions de nouvelle génération, économes en carburant, au sein de la flotte d'Air France ainsi que sur l'utilisation future de carburant d'aviation durable dans le cadre des opérations quotidiennes d'Air France.

La transaction est couverte par une police d'assurance contre le défaut de paiement Balthazar, fournie par un consortium de compagnies d'assurance privées de premier plan par l'intermédiaire du courtier en assurances Marsh France.

En mettant en place cette opération de financement aéronautique historique, Société Générale soutient les efforts de renouvellement de la flotte d'Air France, qui sont au cœur de la trajectoire de développement durable de la compagnie aérienne.

Air France et Air France-KLM ont pour objectif d'atteindre zéro émission nette d'ici à 2050 en activant tous les leviers disponibles, notamment le renouvellement de la flotte avec l'introduction des Airbus A220 et A350 chez Air France, offrant respectivement une réduction de 20 et 25% des émissions de CO<sub>2</sub> par rapport aux avions de la génération précédente, et l'utilisation de carburants d'aviation durables (SAF), qui permettent une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> jusqu'à 80% sur l'ensemble de leur cycle de vie.

La politique de développement durable et les objectifs environnementaux ambitieux d'Air France-KLM ont été reconnus par la récente évaluation ESG réalisée par S&P, qui classe Air France-KLM comme l'un des leaders de l'industrie aéronautique, soutenant la stratégie globale du Groupe.

### **Roissy (France), le 31 janvier 2022 – Déclaration du nombre de droits de vote**

Informations relatives au nombre total de droits de vote et d'actions prévues par l'article L. 233-8 II du code du commerce et l'article 223-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

<b>Date</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Nombre total de droits de vote</b>
31/01/2022	642 634 034	Nombre de droits de vote théoriques <sup>(1)</sup> : 867 692 909

(1) Nos droits de vote théoriques intègrent l'ensemble des droits de vote, y compris les droits de vote doubles.

### **Roissy (France), le 28 février 2022 – Déclaration du nombre de droits de vote**

Informations relatives au nombre total de droits de vote et d'actions prévues par l'article L. 233-8 II du code du commerce et l'article 223-16 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

<b>Date</b>	<b>Nombre d'actions</b>	<b>Nombre total de droits de vote</b>
28/02/2022	642 634 034	Nombre de droits de vote théoriques <sup>(1)</sup> : 867 720 638

(1) Nos droits de vote théoriques intègrent l'ensemble des droits de vote, y compris les droits de vote doubles.

### **Airbus, Air France-KLM, ATR, Dassault Aviation, Groupe ADP, Safran et Thales soutiennent la Déclaration de Toulouse sur le développement durable et la décarbonation de l'aviation aux côtés des institutions européennes**

*Le 4 février 2022*

Airbus, Air France-KLM, ATR, Dassault Aviation, Groupe ADP, Safran et Thales soutiennent la Déclaration de Toulouse sur le développement durable et la décarbonation de l'aviation aux côtés des institutions européennes.

- Avec cette déclaration historique, l'Europe devient la première région du monde à avoir conclu un accord entre les autorités publiques et les parties prenantes privées sur une vaste plateforme de décarbonation de l'aviation.
- Airbus, Air France-KLM, ATR, Dassault Aviation, Groupe ADP, Safran et Thales confirment leur engagement en faveur d'une approche collective pour relever les défis de la transition vers une aviation durable.

### **Rejet du recours contre la décision de la Commission Européenne dans le secteur du fret aérien**

*Le 30 mars 2022*

Dans le cadre du recours à l'encontre de 13 opérateurs de fret dont les sociétés du groupe Air France, KLM et Martinair et conformément à la communication faite par le Groupe en date du 30 mars 2022, Air France-KLM prend acte de l'arrêt du Tribunal de l'Union Européenne sur le recours déposé contre la décision de la Commission Européenne du 17 mars 2017 pour des pratiques considérées comme anticoncurrentielles dans le secteur du fret aérien.

Les pratiques dont il est question remontent à plus de vingt ans et avaient déjà fait l'objet d'une décision de la Commission en 2010, annulée par le Tribunal de l'Union Européenne en 2015 en raison d'une contradiction entre les motifs et le dispositif.

Le Groupe analysera sans délai cet arrêt dans la perspective d'un pourvoi devant la Cour de Justice.

Ces amendes sont provisionnées à hauteur de 350,6 millions d'euros, intérêts inclus, dans les comptes au 31 décembre 2021.

Le groupe Air France-KLM confirme son engagement à se conformer strictement aux règles de concurrence en veillant en permanence à l'efficacité du dispositif de prévention qu'il met en œuvre au sein des entités du Groupe dans le cadre de sa politique générale de conformité.

### **Le mandat de Directeur général de Benjamin Smith est renouvelé par anticipation, pour une période de cinq ans et Marjan Rintel devient la nouvelle Directrice générale de KLM, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2022**

*Le 31 mars 2022*

Air France-KLM annonce que le Conseil d'administration du Groupe a décidé un renouvellement anticipé du mandat de Benjamin Smith en tant que Directeur général du Groupe pour une durée supplémentaire de cinq ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2026, prévue en mai 2027.

### **Plan de recapitalisation**

La crise du Covid-19 a eu un impact significatif sur les résultats et la situation financière du Groupe au cours de l'exercice 2021 et continuera de les impacter, dans un contexte où la visibilité sur la reprise de la demande est limitée, avec des restrictions sur les voyages toujours en vigueur dans la plupart des destinations desservies par le Groupe.

En 2021, afin de renforcer sa position de trésorerie, le Groupe a mis en place diverses mesures qui, concernant Air France, ont été approuvées par la Commission Européenne dans le cadre de sa décision d'autoriser une intervention de l'État français à hauteur de 4 milliards d'euros pour recapitaliser Air France et sa société holding :

- une augmentation de capital d'un montant de 1 036 millions d'euros en avril 2021;
- l'émission, en avril 2021, de titres super subordonnés à durée indéterminée pour un montant total de 3 milliards d'euros, souscrits en totalité par l'État français par compensation des créances qu'il détient sur la Société au titre du prêt d'actionnaires (« **ACC** ») consenti en mai 2020 et intégralement tiré pour un montant de 3 milliards d'euros à fin 2020.

Par ailleurs, en juin 2021, la Société a également émis 800 millions d'euros d'obligations seniors dont le produit net a été utilisé pour (i) le remboursement de l'encours de la dette contractée sur les marchés de l'Émetteur, et progressivement (ii) d'une partie de la dette consécutive à l'aide d'État accordée fin mai 2020.

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a également approuvé la proposition du Conseil de surveillance de KLM de nommer Marjan Rintel en tant que Directrice générale de KLM, en remplacement de Pieter Elbers. L'avis du Works Council de KLM a été demandé sur cette proposition.

Marjan Rintel est actuellement Directrice générale de NS, le principal opérateur ferroviaire aux Pays-Bas. Avant de rejoindre NS en 2014, elle a occupé différents postes opérationnels et commerciaux au sein de KLM et d'Air France-KLM, par exemple au *Hub* de Schiphol ou en tant que Directrice marketing stratégique pour Air France-KLM. Sa grande expérience dans le secteur aérien, sa parfaite connaissance du Groupe et ses qualités de leader ont convaincu le Conseil d'administration qu'elle est la meilleure candidate pour poursuivre le travail de Pieter Elbers pour transformer KLM et en faire l'une des premières compagnies aériennes en Europe, et un atout pour le groupe Air France-KLM dans son ensemble.

Marjan Rintel prendra ses fonctions le 1<sup>er</sup> juillet 2022.

En décembre 2021, à la suite des premiers signes d'une reprise du trafic aérien mondial combinée à un meilleur accès aux marchés de capitaux, Air France-KLM est convenue avec le syndicat des 9 banques du prêt bancaire de 4 milliards d'euros garanti par l'État français (le « **PGE** ») et l'État français de racheter 500 millions d'euros du montant notionnel du prêt bancaire restant dû, le portant à 3,5 milliards d'euros et, concomitamment, de modifier son profil de remboursement en remplaçant le remboursement unique initialement dû le 6 mai 2023 par une nouvelle échéance le 6 mai 2025, au plus tard, à la discrétion d'Air France-KLM.

Ce remboursement partiel combiné au profil de remboursement désormais amorti du PGE constitue un nouveau jalon sur la trajectoire de restructuration du profil d'endettement et du bilan du groupe Air France-KLM, suite aux opérations susmentionnées.

Parallèlement, s'agissant de KLM, en plus des mesures prises en 2020 (un crédit *revolving* de 2,4 milliards d'euros garanti par l'État néerlandais dont 665 millions d'euros avaient été tirés au 31 décembre 2020 (mais sans tirage additionnel en 2021) et un prêt direct d'un milliard d'euros dont 227 millions d'euros avaient été tirés au 31 décembre 2020 (mais sans tirage additionnel en 2021), KLM poursuit l'étude des différentes mesures potentielles de renforcement de son capital et les discussions avec ses actionnaires, y compris l'État néerlandais, sur ces mesures.

Des mesures complémentaires de renforcement des fonds propres du Groupe sont en cours d'étude.





# PRÉSENTATION DU GROUPE AIR FRANCE - KLM

<b>1.1</b>	<b>Marché et environnement</b>	<b>16</b>
1.1.1	Environnement économique	16
1.1.2	Contexte industriel et concurrence	18
<b>1.2</b>	<b>Stratégie</b>	<b>22</b>
1.2.1	Ambitions du groupe Air France - KLM	22
1.2.2	Air France - KLM : principaux atouts et avantages concurrentiels uniques	22
1.2.3	Modèle de création de valeur	23
1.2.4	Orientations stratégiques	23
1.2.5	Engagements pris afin de se conformer au « Cadre temporaire pour les aides d'État destinées à soutenir l'économie dans le contexte de l'épidémie actuelle de Covid-19 » de la Commission Européenne (TF)	27
<b>1.3</b>	<b>Activités en 2021</b>	<b>30</b>
1.3.1	Activité de réseau (transport de passagers et de fret) : l'année 2021 est toujours fortement impactée par la crise de la Covid-19	30
1.3.2	Activité <i>low-cost</i> (Transavia)	38
1.3.3	Activité de maintenance	41
<b>1.4</b>	<b>La flotte</b>	<b>45</b>
1.4.1	La flotte du groupe Air France	48
1.4.2	La flotte du groupe KLM	49
<b>1.5</b>	<b>Direction Expérience Client</b>	<b>50</b>
1.5.1	Air France Protect, l'engagement sanitaire d'Air France	50
1.5.2	Air France Protect, un programme sanitaire récompensé à plusieurs reprises	51
1.5.3	Air France reconnue et récompensée	51
1.5.4	Air France adapte son offre de services	52
1.5.5	Malgré la crise, Air France maintient des investissements pour ses clients	53

# 1.1 MARCHÉ ET ENVIRONNEMENT

## 1.1.1 Environnement économique

Croissance du PIB réel (%)	2020	2021
Monde	-3,1	5,9
Zone euro	-6,3	5,0
dont France	-8,0	6,3
dont Pays-Bas	-3,8	3,7
Royaume-Uni	-9,8	6,8
Amérique du Nord (pays de l'ACEUM)	-6,2	5,7
dont États-Unis	3,4	6,0
Chine	2,3	8,0
Japon	-4,6	2,4
Inde	-7,3	9,5
Moyen-Orient et Asie centrale	-2,8	4,1
dont Arabie saoudite	-4,1	2,8
Afrique subsaharienne	-1,7	3,7
Amérique latine et Caraïbes	-7,0	6,3
dont Brésil	-4,1	5,2
dont Argentine	-9,9	7,5

Source<sup>(1)</sup>

L'économie mondiale croît de 5,9% en 2021 (contre -3% en 2020), ce qui reflète une révision à la baisse des projections initiales pour les économies développées, en partie à cause des ruptures d'approvisionnement, et pour les pays en développement à faible revenu, en grande partie à cause de l'aggravation de la dynamique de la pandémie. Cela est partiellement compensé par l'amélioration des perspectives pour certains marchés émergents exportateurs de matières premières et économies en développement, les principaux moteurs étant l'accès aux vaccins et le soutien précoce des politiques. La propagation rapide du variant Delta en 2021 et la menace de nouveaux variants ont accru l'incertitude quant à la vitesse à laquelle la pandémie peut être surmontée. Cela a rendu les choix politiques plus difficiles, face à des défis multidimensionnels avec des mesures limitées : croissance de l'emploi, hausse de l'inflation, insécurité alimentaire et changement climatique.

Dans la zone euro, après un fort rebond en 2021 avec une croissance du PIB de 5% (contre -6% en 2020), les mesures de confinement ayant été progressivement levées, l'activité économique devrait

s'amplifier, soutenue par une consommation forte, les ménages réduisant leur taux d'épargne, et des investissements plus élevés en raison des plans de relance nationaux et européens.

Au Royaume-Uni, l'économie se redresse avec une croissance du PIB de 6,8% en 2021, qui devrait atteindre des niveaux d'avant crise début 2022. La consommation est le principal moteur de la croissance, car l'augmentation des coûts aux frontières suite à la sortie du marché unique européen pèse sur les importations et les exportations.

La croissance économique de la Chine atteint 8% cette année grâce à la reprise de l'économie, tirée par des exportations solides en raison de la réouverture des économies d'outre-mer et à des investissements robustes, qui ont marqué le pas au second semestre. La croissance de la consommation est stable, mais les effets de confiance défavorables couplés à une protection sociale insuffisante continuent de la freiner. Des mesures strictes restent en place pour contrôler la propagation du virus et les flambées sporadiques sont réprimées par des mesures strictes et localisées de confinement, de dépistage et d'isolement de masse.

(1) Database Oxford Economics.

Alors que les États-Unis ont levé l'interdiction de voyager pour les voyageurs entièrement vaccinés de 33 pays (espace Schengen, Royaume-Uni, Brésil, Chine, Inde, Iran, Irlande et Afrique du Sud), début novembre 2021, une grande partie des pays asiatiques imposent toujours de sévères restrictions sur les voyages. Cependant, avec la propagation rapide de nouveaux variants du virus plus contagieux et plus difficiles à tracer, et la perturbation des chaînes d'approvisionnement due aux restrictions, la politique de tolérance zéro est de plus en plus remise en question ; il est peu probable que les contrôles aux

frontières soient un moyen efficace de garantir une politique « zéro Covid » à long terme.

L'accès aux vaccins reste le principal moteur des lignes de fracture dans la reprise mondiale, renforcé par la résurgence de la pandémie. De nombreuses économies développées ont enregistré des progrès remarquables en matière de vaccination en 2021, tandis que la plupart des économies de marché émergentes et en développement ont connu un déploiement beaucoup plus lent, entravé par le manque d'approvisionnement et les restrictions à l'exportation.

## Prix du pétrole

Brent (en dollar par baril)	T1 2020	T2 2020	T3 2020	T4 2020	T1 2021	T2 2021	T3 2021	T4 2021
Cours moyen de la période	50,91	33,59	43,3	45,23	61,25	69,17	73,17	80,98

Source<sup>(1)</sup>

Après plusieurs mois de coupes pétrolières en 2020 et alors que la demande redémarrait, notamment sur les marchés émergents, l'OPEP+ a convenu de reprendre progressivement l'augmentation de la production en 2021. Au cours des premiers mois de l'année, les prix du pétrole ont continué à progresser, la demande de pétrole ayant augmenté en raison des progrès

de la vaccination contre le Covid-19 et de la reprise de l'activité économique mondiale. Compte tenu de la baisse des stocks mondiaux, l'OPEP+ a convenu en juillet 2021 de mettre fin progressivement à la réduction de ses 5,8 millions de barils par jour.

## Taux de change

Pour un euro (moyenne)	T1 2020	T2 2020	T3 2020	T4 2020	T1 2021	T2 2021	T3 2021	T4 2021
USD	1,10	1,10	1,17	1,19	1,20	1,21	1,18	1,15
GBP	0,86	0,89	0,91	0,90	0,87	0,86	0,86	0,85
CHF	1,07	1,06	1,08	1,08	1,09	1,10	1,08	1,06
CNY	7,70	7,81	8,09	7,90	7,81	7,79	7,63	7,35
JPY	120	118	124	125	128	132	130	130

Source<sup>(1)</sup>

Au T4 2021, l'euro s'est négocié autour de 1,15 dollar. La dépréciation de l'euro pourrait refléter les différentes perspectives macro-économiques de la zone euro par rapport aux États-Unis : prévisions de croissance plus élevées pour les États-Unis, incertitude politique dans plusieurs grandes économies européennes pour 2022 et différents calendriers annoncés pour la hausse des taux d'intérêt. La Réserve fédérale américaine (Fed) a annoncé qu'elle allait accélérer la réduction progressive de ses achats d'obligations, ce qui la met en bonne voie pour la conclure en mars 2022 et ouvre la voie à des hausses de taux d'intérêt d'ici la fin de 2022, tandis que la Banque centrale

européenne (BCE) a annoncé un objectif d'inflation à moyen terme et aucune hausse de taux d'intérêt avant 2023.

Malgré l'incertitude considérable entourant les relations entre le Royaume-Uni et l'Union Européenne après le *Brexit*, la livre sterling (GBP) s'est bien tenue face à l'euro (EUR) et s'est maintenue autour de 0,86 GBP/EUR.

La monnaie japonaise (JPY) s'est dépréciée en 2021, principalement en raison de la hausse du prix des matières premières, facturées en dollars et dont le Japon est un très gros importateur.

(1) Données sur les capacités de l'OAG.

## 1.1.2 Contexte industriel et concurrence

### Capacité mondiale

La capacité industrielle mondiale s'établit à environ 46 %<sup>(1)</sup> au S1 2021 (contre son niveau de 2019), avec une amélioration tout au long du S2 2021 pour atteindre 68 % en décembre, 62 % en moyenne au S2 2021 et 54 % pour l'exercice 2021. Parmi les plus grands marchés intérieurs, la capacité domestique américaine s'est redressée, et de février à juin elle est passée de 62 % à 87 %, maintenant la moyenne de 93 % pour le second semestre de 2021. Au S1 2021, la capacité domestique chinoise dépasse largement ses niveaux de 2019, avec 112 %<sup>(2)</sup> en moyenne, mais est perturbée par l'épidémie du variant Delta, qui impose de nouvelles restrictions à partir de la fin de l'été 2021, entraînant un certain renversement de la capacité en août 2021 (-88 %) et une stagnation de la capacité autour de 104 % tout au long du S2 2021.

La reprise des capacités de transport moyen-courrier pour les compagnies aériennes européennes est à la traîne par rapport à celle des compagnies aériennes américaines et chinoises, ces dernières bénéficiant d'importants marchés domestiques. Le marché intra-européen a subi l'impact négatif d'États imposant des restrictions sur les voyages, même pour les entrées en provenance d'États membres de l'UE ou de l'espace Schengen. La capacité intra-européenne a souffert de restrictions non coordonnées tout au long du premier semestre de 2021, conservant une moyenne de 34 %, mais a commencé à se redresser à partir de juin 2021, pour atteindre 83 % à la fin de l'année (avec une moyenne de 76 % pour le second semestre de 2021 et 56 % pour l'exercice 2021).

À l'international, la plus forte reprise a été observée cette année aux États-Unis, à partir de 37 % au S1 2021, pour atteindre 65 % à la fin de 2021 (avec 54 % au S2 2021 et 45 % pour l'exercice 2021). En revanche, la capacité internationale chinoise a connu la plus faible variation tout au long de l'année, en légère baisse, de 8 % en janvier 2021 à 6 % en décembre 2021 (avec 6 % en moyenne sur l'exercice 2021). La capacité internationale européenne s'est beaucoup améliorée entre le premier et le second semestre de 2021, avec 29 % et 48 % respectivement, pour terminer l'année avec 61 % en décembre 2021 et 38 % pour l'exercice 2021.

### Restrictions sanitaires, variants et vaccination

L'année 2021 a été marquée par le variant Delta du SARS-CoV-2, détecté pour la première fois en Inde à la fin de 2020 mais qui s'est répandu dans le monde entier, devenant la souche dominante au niveau mondial en juin 2021 selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Après l'augmentation des cas de la deuxième vague, au moins 20 pays ont imposé des interdictions de voyage et des restrictions aux passagers en provenance d'Inde en avril et mai. Fin juillet, il avait entraîné une augmentation des infections quotidiennes dans certaines régions d'Asie, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Cela a conduit de nombreux pays d'Asie, comme Singapour, l'Indonésie et le Vietnam à entrer dans des périodes de confinement national ou régional, comme en 2020.

D'autres ont renforcé les restrictions en demandant à la population de porter des masques à l'extérieur et en limitant la taille des rassemblements. Tokyo a de nouveau instauré l'état d'urgence et annoncé que la plupart des spectateurs ne pourraient pas assister aux Jeux olympiques.

Le variant Delta a également provoqué de nouvelles restrictions en Europe au début de l'été. Le Portugal est devenu la première nation de l'Union Européenne à annoncer que le variant Delta était dominant sur son territoire, imposant à toute personne se rendant au Portugal continental par voie aérienne, terrestre ou maritime de prouver qu'elle avait été entièrement vaccinée ou de respecter une période de quarantaine. L'Allemagne a imposé des restrictions aux personnes entrant dans le pays en provenance du Portugal et de la Russie (les ajoutant à une liste de 13 autres États, dont le Royaume-Uni), impliquant une quarantaine de deux semaines. Seuls les citoyens et résidents allemands ont été autorisés à rentrer dans le pays, à condition de se soumettre à une quarantaine obligatoire de 14 jours, qu'ils soient vaccinés ou non. Les îles Baléares ont également imposé de nouvelles restrictions aux voyageurs britanniques, qui devaient présenter un pass sanitaire attestant qu'ils étaient entièrement vaccinés contre le Covid-19 ou un test PCR négatif. La France a également ajouté la Russie à sa « liste rouge » de 21 pays soumis à de sévères restrictions sur les voyages.

En novembre, après 20 mois de fermeture des frontières, les États-Unis ont finalement ouvert leurs portes aux voyageurs internationaux vaccinés, mais dans le même temps l'Europe est confrontée à une nouvelle vague de Covid. L'apparition du variant Omicron, considéré comme hautement infectieux, a conduit de nombreux pays à rétablir des restrictions sur les voyages afin de limiter les entrées en provenance des pays d'Afrique australe. Contrairement à ce qu'il s'est passé lors des premiers mois de la pandémie de coronavirus, les experts de la santé et les chefs de gouvernement ne se précipitent pas pour fermer complètement leurs frontières internationales aux voyageurs effectuant des voyages non essentiels. Plusieurs pays européens imposent des mesures temporaires de confinement à l'échelle nationale, ce qui limite le tourisme. De plus en plus de pays adoptent également les règles « 3G » (vacciné, rétabli et testé) pour l'entrée sur le territoire : les voyageurs doivent être soit vaccinés, soit récemment rétablis et avoir un test négatif avant l'arrivée. À la fin de l'année 2021, même si les frontières ne se ferment pas, les conditions d'entrée, y compris les délais de vaccination et de test, sont plus strictes pour de nombreuses destinations qu'elles ne l'étaient au début de la même année.

En 2021, les progrès de la vaccination varient considérablement d'un pays à l'autre, tout comme la politique gouvernementale en matière de régimes de dépistage, qui ont dicté les règles de voyage et accéléré la reprise de la demande à l'échelle régionale et mondiale. Les pays qui ont rapidement vacciné leurs populations contre le Covid-19 et qui parviennent à contrôler les infections grâce à des stratégies de santé publique efficaces voient leurs

(1) Données sur les capacités de l'OAG.

(2) [https://www.business-standard.com/article/current-affairs/china-imposes-restrictions-as-delta-reaches-nearly-half-the-country-121080500285\\_1.html](https://www.business-standard.com/article/current-affairs/china-imposes-restrictions-as-delta-reaches-nearly-half-the-country-121080500285_1.html)

économies se redresser plus rapidement. Toutefois, alors que les taux de vaccination progressent bien dans de nombreuses économies développées, les pays émergents sont à la traîne.

Début décembre 2021, plus de 4,37 milliards de personnes<sup>(1)</sup> dans le monde ont reçu une dose d'un vaccin contre le Covid-19, soit environ 57% de la population mondiale. Environ 73% des injections ont été administrées dans les pays à revenu élevé et supérieur. Seulement 0,8% des doses ont été administrées dans les pays à faible revenu, qui restent à la traîne, manquant de doses de vaccin malgré les efforts de coordination, comme le programme COVAX, un accord de partage des vaccins. Dans sa dernière projection, il prévoyait de distribuer un total de 1,4 milliard de doses d'ici la fin 2021. La plupart des pays sont supposés avoir un accès large d'ici la fin 2022, et d'autres seulement en 2023. Toutefois, les pressions exercées pour obtenir des rappels dans les pays où les taux de vaccination sont déjà élevés pourraient retarder davantage l'accès à la vaccination dans d'autres pays qui en sont encore aux premiers stades de la vaccination. La circulation active persistante du virus, en particulier dans les pays et les populations où les taux de vaccination sont faibles, constitue une menace pour la santé et la reprise économique partout dans le monde. L'Organisation mondiale de la santé prévient que des variants plus transmissibles et mortels, qui pourraient échapper à la protection offerte par les vaccins existants, sont susceptibles d'évoluer tant qu'une part importante de la population mondiale ne sera pas protégée.

### Actions et soutiens gouvernementaux, aides et réglementations financières

**Aides publiques :** les gouvernements du monde entier ont maintenu les compagnies aériennes en vie grâce à une aide financière de 243 milliards de dollars<sup>(2)</sup> (mesures d'aide jusqu'en septembre 2021), dont 130 milliards de dollars non remboursables. Après la crise, le secteur aérien sera pénalisé par un important effet de levier, ayant contracté au moins 150 milliards de dollars de dettes supplémentaires entre fin 2019 et septembre 2021, pour atteindre le chiffre record de 340 milliards de dollars<sup>(3)</sup>.

**Navigation aérienne et aéroports :** les infrastructures de transport aérien ont manqué de recettes pendant la crise du Covid-19, et certains opérateurs d'infrastructure cherchent à récupérer les recettes perdues en surfacturant leurs services. Par exemple, les Prestataires de services de navigation aérienne (ANSP) de 29 pays d'Eurocontrol négocient pour récupérer 8 milliards d'euros. Certains aéroports exigent eux aussi des hausses de redevances importantes dans le cadre des négociations actuelles. Par exemple, l'aéroport de Heathrow a demandé une augmentation de 90% des frais en 2022. La crise du Covid-19 a également affecté les projets d'infrastructure<sup>(4)</sup>. Par exemple, le Ministère français des transports a annulé le projet de développement d'un grand terminal supplémentaire à CDG (T4) et a demandé aux actionnaires de présenter un projet moins ambitieux.

**Utilisation des créneaux :** pendant la crise, outre le soutien financier, l'aide gouvernementale a également été étendue à la réglementation des créneaux horaires, avec une dérogation à la règle du « 80-20 use-it-or-lose-it ». Cette dérogation, initialement accordée pour l'été 2020, a ensuite été prolongée jusqu'à l'hiver 2021 mais avec des conditions plus strictes, permettant aux compagnies aériennes soumises à la pression du Covid de se montrer agiles et de s'adapter aux aléas de la pandémie ainsi que de laisser s'épanouir une nouvelle concurrence.

**Mesures correctives concernant les créneaux horaires :** les compagnies basées en Europe ont été soumises à des contraintes supplémentaires pour obtenir l'approbation de la Commission Européenne concernant les prêts ou les prises de participation de l'État, comme la cession à des concurrents de certains créneaux horaires sur des aéroports convoités ou l'interdiction d'acquiescer des concurrents. Par exemple, Lufthansa a dû céder jusqu'à 24 créneaux quotidiens à Frankfurt (avril 2020) et Munich Airports, et Air France 18 créneaux à Orly (avril 2021)<sup>(5)</sup>.

**Droits de trafic de l'UE :** en octobre 2021, l'UE a signé avec le Qatar un accord global de transport aérien (CATA), qui va bien au-delà des négociations sur les droits de trafic et englobe la concurrence loyale, la transparence financière et les questions environnementales et sociales. Il intègre un forum pour traiter toutes les questions (réunion conjointe des comités) et des mécanismes pour résoudre rapidement tout différend non résolu par le forum. Cet accord devrait servir de base de négociation avec tous les pays à la recherche de droits de trafic supplémentaires dans l'UE à l'avenir. Les limitations du nombre de vols entre l'UE et le Qatar disparaîtront progressivement d'ici trois ans et des droits supplémentaires fret de 5<sup>e</sup> liberté sont accordés aux opérateurs : vers les États-Unis pour le Qatar, vers l'Extrême Orient pour les compagnies européennes. Quelques semaines plus tard, l'UE a signé un CATA assez similaire, excepté la partie fret, avec Oman.

### Développement durable

L'IATA s'engage à être neutre en carbone d'ici 2050, conformément à l'objectif de l'accord de Paris visant à maintenir le réchauffement climatique à 1,5°C. D'ici à 2050, avec une prévision de 10 milliards de passagers par an, l'IATA estime qu'il faudra réduire annuellement les émissions de carbone de 1,8 gigatonne<sup>(6)</sup> : la plus grande partie (65%) serait l'effet du carburant d'Aviation Durable, 19% seraient couverts soit par la Capture et le Stockage du carbone, soit par des compensations, et 13% par de nouvelles sources d'énergie (batteries/hydrogène).

Les carburants d'aviation durables (SAF) seront le principal moteur des efforts des compagnies aériennes pour réduire les émissions à la source. On estime que, d'ici 2025, il y aura 11 voies techniques pour produire des SAF, la plus grande accélération étant attendue dans les années 2030, lorsque le soutien politique deviendra mondial, que le SAF deviendra compétitif par rapport

(1) <https://www.nytimes.com/interactive/2021/world/covid-vaccinations-tracker.html>

(2) <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/state-of-the-aviation-industry--fuel-forum/slide-3>

(3) <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-09-13/airlines-debt-burden-hits-340-billion-as-covid-chokes-travel>

(4) <https://www.iata.org/en/pressroom/2021-releases/2021-10-04-06/>

(5) <https://www.la Tribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/vueling-rafle-la-totalite-des-slots-laches-par-air-france-a-orly-pour-faire-passer-l-aide-de-l-etat-francais-892738.html>

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_1179](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_1179)

(6) <https://airlines.iata.org/analysis/2050-net-zero-carbon-emissions>

au kérosène fossile et que les compensations crédibles se feront plus rares.

Bien que le plan industriel pour les émissions nettes nulles de carbone prévoit une baisse rapide de l'utilisation des compensations à mesure que les solutions sectorielles prennent le relais, les mécanismes de compensation, y compris les technologies de capture du carbone, joueront un rôle important au cours de la prochaine décennie. Le Carbon Offset Reduction Scheme for International Aviation (CORSA), principal pilier, vise à stabiliser les émissions nettes de CO<sub>2</sub> de l'aviation au niveau de 2019 à partir de 2021 et sera mis en œuvre par phases, à commencer par des États volontaires, représentant 77% de l'ensemble de l'activité aéronautique internationale en 2022 à l'ensemble des vols internationaux en 2027. Les exceptions concernent certains pays en développement et les petits États insulaires.

De plus, le Paquet «Fit for 55» de la Commission Européenne propose, outre l'obligation du SAF, l'ajout de règles ETS plus strictes (moins de quotas et fin de l'attribution gratuite) et une éventuelle taxation des carburants également pour les vols intra-EEE. Les compagnies aériennes européennes partagent la vision de l'UE concernant la neutralité carbone d'ici 2050, mais elles refusent de payer deux fois le prix du carbone, d'être seules à supporter la charge et d'être exposées à d'énormes écarts sur le « terrain de jeu concurrentiel commun » par rapport aux compagnies aériennes hors UE.

Aux États-Unis, plutôt que des quotas, la taxe sur les crédits sera utilisée pour subventionner les surcoûts du SAF, l'objectif étant de couvrir 100% des besoins en 2050. Des subventions (4,3 milliards de dollars) permettront de financer des projets de SAF.

## Évolution des conditions de concurrence sur le marché européen

### Principales liquidations de compagnies aériennes en 2021

Certaines compagnies aériennes, déjà faibles avant la crise du Covid-19, ont été liquidées en 2021 :

- Alitalia a disparu en octobre 2021, mais une compagnie aérienne plus petite, ITA, est apparue, avec environ la moitié de l'ancienne flotte Alitalia. Sa tâche ne sera pas facile avec un lancement en basse saison, dans le contexte de la pandémie, et une pression croissante des compagnies *low-cost* paneuropéennes comme Ryanair et WizzAir.
- Stobart Air, compagnie aérienne régionale utilisée pour le réseau régional Aer Lingus, a perdu l'appel d'offres d'Aer Lingus pour 2023-2028. En juin 2021, elle a mis fin à tous ses vols opérés pour le compte d'Aer Lingus.
- Le transporteur italien Blue Panorama a arrêté ses vols en octobre. Il avait été restructuré en 2017 après une première faillite.

### Malgré le mauvais timing pour lancer ou relancer des compagnies aériennes, certains projets se concrétisent en 2021 ou sont annoncés pour 2022 :

- Une autre compagnie norvégienne court-courrier, Flyr, a commencé ses opérations le 21 juin pour relier la Norvège à l'Europe avec 4 avions en service, et 6 en commande.
- ITA, qui a commencé avec 52 avions de l'ancienne compagnie Alitalia, a pour ambition de doubler sa taille pour atteindre 105 avions en 2025, dont 81 de nouvelle génération.
- WizzAir Abu Dhabi, coentreprise entre l'entreprise publique HDQ (51%) et WizzAir (49%), a effectué son premier vol en janvier 2021 et possède actuellement 4 appareils. Elle partage un vaste portefeuille de commandes de 334 A320/A321 avec WizzAir.
- Norse Atlantic Airways, créée en février 2021 à la suite de la disparition de Norwegian Long Haul, a obtenu des droits de *leasing* pour 15 B787 en 2022, et proposera des vols NATL à bas prix au départ de Londres, Paris et Oslo.

### Les compagnies aériennes prennent des mesures pour faire face à la crise du Covid-19

**Lufthansa** : en décembre 2020, Lufthansa a finalisé la cession de sa restauration européenne au groupe Gate (décidée en 2019 avant le Covid). Elle a simplifié sa flotte long-courrier, avec le retrait progressif de l'A380 et de l'A340-600 (sous réserve de retards dans les livraisons de 777 de Boeing). Elle a regroupé les opérations de loisir des *hubs* allemands de Francfort et de Munich dans une nouvelle compagnie aérienne de loisirs appelée Eurowings Discover, qui a effectué son premier vol en juillet 2021. Cette compagnie aérienne relève de Lufthansa German Airlines et non d'Eurowings et dispose de secteurs court-courriers (10 A320 d'ici mi-22) et long-courriers (11 A330 d'ici mi-2022). Début novembre, Deutsche Lufthansa AG a remboursé ou annulé tous les financements publics restants du gouvernement allemand.

**IAG** : en 2020, IAG a supprimé progressivement les B747-400 et les A340-600. British Airways a cessé tous ses vols court-courriers au départ de Londres Gatwick en vue du lancement du BA Euroflyer à partir du 22 mars au départ de Gatwick, avec jusqu'à 17 appareils et une nouvelle convention collective. Aer Lingus a cédé certains de ses avions long-courriers (A321 LR/A330) à une nouvelle filiale britannique pour ouvrir une nouvelle base long-courrier à Manchester. Le premier vol a été effectué le 20 octobre et quatre appareils sont prévus pour l'été 2022.

IAG avait trouvé en 2019 un accord avec Globalia, propriétaire d'Air Europa en vue de l'achat de cette dernière basée à Madrid. Cette acquisition soulevait de fortes objections des autorités de la concurrence en raison de la superposition des réseaux d'Iberia et d'Air Europa et la valeur d'Air Europa avait très fortement diminué depuis 2019. Fin 2021, IAG a finalement négocié avec Globalia une indemnité de 75 M€ pour pouvoir se dédire de cet accord.

Vueling a été choisie par la Commission Européenne comme lauréate du concours pour l'utilisation des anciens créneaux horaires d'Air France à Orly, cédés à titre de compensation pour les aides d'État. La compagnie aérienne a annoncé une expansion majeure d'Orly à partir de l'hiver 2021 avec 28 nouvelles routes, et l'expansion la plus significative vers les îles britanniques. La concurrence au départ de Paris entre Transavia, EasyJet et Vueling va s'intensifier.

### Cargo

En 2020, l'industrie du fret aérien a généré 128 milliards de dollars, soit environ un tiers du chiffre d'affaires global des compagnies aériennes, en hausse de 10-15% par rapport aux niveaux d'avant la crise de 2019. En 2021, la demande de fret devrait dépasser les niveaux de 2019 de 8% et le chiffre d'affaires devrait atteindre un record de 175 milliards de dollars (+36% par rapport à 2019), avec une hausse de 15% des recettes<sup>(1)</sup>. Pour les prévisions 2022 de l'IATA, la demande devrait dépasser de 13% les niveaux d'avant la crise. Les recettes devraient atteindre 169 milliards de dollars (+31% par rapport à 2019), bien que les recettes devraient diminuer de 8%.

La forte tendance à la hausse du trafic de fret aérien observée au second semestre 2020 s'est poursuivie en 2021, les tonnes-kilomètres de fret (*cargo tonne-kilomètre*, CTK) de janvier à juillet 2021 atteignant 8% de plus que pour la même période en 2019. Au cours des trois mois se terminant en octobre 2021, les CTK à l'échelle du secteur ont augmenté de 9% par rapport à la même période en 2019, mais bien que le trafic de marchandises reste bien supérieur aux niveaux d'avant la crise, ils ont récemment cessé de suivre une tendance à la hausse<sup>(2)</sup>. La surperformance mondiale du fret aérien en 2021 montre une tendance généralement observée au début des reprises économiques, lorsque les entreprises ont recours au fret aérien pour reconstituer rapidement leurs stocks et répondre à la demande croissante. De plus, les délais de livraison exceptionnellement longs des fournisseurs et les tarifs élevés des autres modes de transport stimulent la demande de fret aérien.

Le trafic de fret aérien a augmenté sur les grandes voies commerciales, mais il y a eu des différences dans le rythme de la reprise. L'effet de l'immobilisation au sol des avions de passagers et des restrictions sur les voyages dans le Pacifique Nord a été à peine négatif, car la flotte de gros-porteurs des transporteurs nord-américains n'a pas pu répondre à la demande. Sur de nombreuses autres liaisons, telles que la liaison Moyen-Orient - Asie, les rendements et les bénéfices élevés du fret ont poussé les compagnies aériennes à utiliser des avions transportant peu ou pas de passagers. Cependant, sur les routes qui dépendent fortement de la capacité en soute, comme l'Asie et l'Europe-Asie, l'absence de voyages internationaux de passagers a affaibli les tendances à la hausse du trafic de fret aérien.

La capacité de fret aérien a connu une progression lente mais régulière, avec des progrès significatifs en 2021 par rapport à 2020, notamment à partir de l'été. La capacité en soute,

qui représentait environ 60% de la capacité de fret aérien international avant la pandémie, est limitée par l'absence de déplacements internationaux, en particulier pour les voyages long-courriers à l'aide d'avions gros-porteurs. Les compagnies aériennes, cependant, utilisent des avions de passagers pour transporter du fret et ont augmenté de manière significative leur capacité de fret dédiée, la taille de la flotte mondiale de fret augmentant de 12% de janvier à juillet 2021 par rapport à la période d'avant-crise, de janvier à juillet 2019.

### Maintenance

Le marché de la maintenance aéronautique ou MRO (maintenance, réparation, révision) est principalement porté par l'âge, les cycles et les heures de vol de la flotte mondiale. Selon les estimations, le marché mondial du MRO, qui comprend les dépenses de maintenance et de modification effectuées par les exploitants d'appareils directement ou par l'intermédiaire de sous-traitants, s'est effondré à 68 milliards de dollars US en 2021 contre 83 milliards de dollars en 2019<sup>(3)</sup>.

Les tendances de cette activité suivent de près celles des flottes de compagnies aériennes commerciales à l'échelle mondiale et leur utilisation. La crise du Covid-19 et les priorités RSE ont accéléré les décisions d'ajustement de la flotte, afin de gagner en efficacité et de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>. Les compagnies aériennes ont tendance à différer l'entretien et se concentrent sur le retrait progressif des appareils d'ancienne génération et l'augmentation de la proportion d'appareils de nouvelle génération. Les opérateurs MRO souffrent d'une demande plus faible et plus volatile concernant les avions plus anciens et de la génération actuelle.

Les changements dans les plans et les stratégies de la flotte se sont hissés en tête de la liste des futurs éléments perturbateurs avancés, dépassant même les préoccupations concernant les impacts du Covid-19 sur l'offre et la demande. L'impact des départs à la retraite anticipés, la dépression prolongée des vols internationaux/à large fuselage et les changements stratégiques dans les modèles d'affaires (comme le passage d'un service complet à un coût moindre) sont clairement au cœur des préoccupations du secteur.

Le marché est également caractérisé par une pression accrue sur les prix résultant d'une concurrence plus vive entre les opérateurs de maintenance (MRO) et des exigences plus élevées de la part des compagnies aériennes clientes à la suite de la crise du Covid-19. En outre, un nombre croissant de compagnies aériennes cherchent à transférer le financement des pièces détachées aux prestataires de services de maintenance dans le cadre de contrats de plus en plus importants (en termes de revenus, de durée, de complexité, etc.). La concurrence des équipementiers et des motoristes (OEM) et des constructeurs d'aéronefs d'origine (OAM) restera forte au cours des prochaines années. Enfin, les conséquences de la crise du Covid-19 sur les faillites de compagnies aériennes auront également un effet résiduel sur le marché MRO.

(1) <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2021.pdf>

(2) <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/fret-chartbook--q4-2021/>

(3) [https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/Recover-and-rebuild\\_MRO-Survey-2021-Final.pdf](https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/Recover-and-rebuild_MRO-Survey-2021-Final.pdf)

## 1.2 STRATÉGIE

### 1.2.1 Ambitions du groupe Air France – KLM

Les activités du Groupe relient les hommes, les économies et les cultures et favorisent la croissance économique et le progrès social. Le groupe Air France-KLM ambitionne de devenir un champion du transport aérien en Europe, tout en assumant son rôle de pionnier de l'aviation durable. À cet effet, la sécurité, tant aérienne que sanitaire, est un impératif absolu, que le Groupe doit à ses clients et collaborateurs, et un engagement quotidien.

Le modèle de création de valeur d'Air France-KLM s'adresse à toutes les parties prenantes du Groupe, salariés, actionnaires,

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

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

Sa place de leader européen en termes de trafic intercontinental au départ de l'Europe confère à Air France-KLM un rôle majeur dans le transport aérien mondial. Ses principales activités sont le transport de passagers et de fret à travers ses activités de réseau, le transport *low-cost* et la maintenance aéronautique.

Le Groupe œuvre pour concilier croissance, protection de l'environnement, valeur sociale et développement local dans ses *hubs* et destinations. En développant des technologies de pointe, en investissant dans la R&D et l'innovation et en associant ses parties prenantes, le Groupe s'efforce d'optimiser l'utilisation de ses différents capitaux et ressources pour en tirer le meilleur parti. Cette approche confère à Air France-KLM un positionnement fort dans le paysage concurrentiel de l'industrie aéronautique.

#### **Collaborateurs : 71 000 collaborateurs engagés et professionnels et une culture de la diversité**

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

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

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

#### **Partenariat : un réseau solide de fournisseurs et de partenaires**

Air France-KLM poursuit sa politique d'intégration commerciale avec ses principaux partenaires mondiaux, tels Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines, ainsi qu'avec les partenaires de

l'alliance SkyTeam, afin d'offrir des services à valeur ajoutée et des innovations, tout en enrichissant son réseau et en veillant à instaurer une relation de confiance mutuelle. Au-delà, l'instauration d'un dialogue structuré et régulier avec les parties prenantes est primordiale pour Air France-KLM, afin d'identifier de nouveaux enjeux, se préparer à relever les défis à venir et mieux cerner leurs attentes. Air France-KLM y voit une opportunité de continuer à renforcer son empreinte durable et locale, en créant les bases d'une coopération et d'un dialogue réussis à long terme, et en développant ses activités.

#### **Un réseau étendu exploité grâce à une flotte optimisée**

Le groupe Air France-KLM exploite actuellement l'un des réseaux les plus étendus entre l'Europe et le reste du monde, coordonné autour des deux *hubs* intercontinentaux Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol, deux des quatre plus grandes plateformes de correspondance en Europe (les deux autres sont London Heathrow et Frankfurt am Main). En 2021, il a desservi 310 destinations dans 117 pays, sans compter les vols de rapatriement dans le contexte exceptionnel de la pandémie de Covid-19. Le Groupe diversifie ses portefeuilles en étant présent sur tous les grands marchés. Par ailleurs, aucun marché ne représente plus du tiers du chiffre d'affaires du réseau. Le Groupe se prémunit ainsi contre les risques.

En 2021, malgré une capacité de marché très affectée par la situation sanitaire et les restrictions, Air France-KLM a confirmé son engagement et son ambition de conserver sa position de leader en termes de trafic et de capacité, avec plus de 45 millions de passagers transportés entre l'Europe et le reste du monde, et sur des liaisons intra-européennes au départ des marchés naturels du Groupe.

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

Le capital financier garantit non seulement la pérennité financière d'Air France-KLM, mais aussi sa capacité à accélérer sa transformation et à créer de la valeur, en interaction avec l'ensemble des autres capitaux. Grâce à l'utilisation combinée



de son capital social, des réserves de trésorerie et du recours à l'endettement, le Groupe est en mesure de financer ses infrastructures, d'optimiser sa flotte, de faire évoluer ses équipes, d'innover grâce à ses investissements dans le numérique et d'améliorer sa chaîne logistique et ses engagements auprès des communautés.

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

Le Groupe innove sans relâche pour être une référence en matière de développement durable. Ses opérations au sol et en vol ont un impact sur l'environnement, notamment le changement climatique, les nuisances sonores, la pollution atmosphérique et la production de déchets. Le Groupe s'attache continuellement à améliorer tous les aspects de ses activités afin de réduire son empreinte environnementale. Il contribue en particulier à la mise en place d'une filière de biocarburants durables pour l'aviation.

## **1.2.3 Modèle de création de valeur**

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

### **Collaborateurs : le meilleur employeur**

Air France-KLM souhaite se positionner comme employeur de choix et ambitionne d'atteindre le meilleur Employee Promoter Score. Nos 71 000 collaborateurs sont notre principal atout car ils sont le visage de notre entreprise auprès de nos clients et représentent nos marques dans le monde entier. Le Groupe investit dans la formation afin de leur assurer un excellent niveau de compétences et de leur redonner l'initiative grâce à l'utilisation d'outils numériques, leur permettant de dépasser les attentes de nos clients.

Dans le contexte de crise, le Groupe se mobilise pour entretenir le fort engagement des collaborateurs et maintenir le lien entre les équipes. Le Groupe encourage mobilité et développement personnel.

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

### **Clients : dépasser les attentes des clients**

Air France-KLM souhaite garantir une expérience client de bout en bout unique et inégalée qui dépasse les attentes des clients

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

Au-delà de la satisfaction de nos clients concernant la qualité du service que leur promettent les compagnies Air France-KLM, l'impact financier de la satisfaction client est énorme : c'est un moteur essentiel des gains de parts de marché et de la croissance du chiffre d'affaires d'Air France-KLM, qui permet d'accroître la fidélité des clients et de propulser leur croissance.

### **Planète et société : être pionnier de l'aviation durable**

À travers les initiatives de ses compagnies aériennes, Air France-KLM s'est engagé à montrer la voie en matière d'aviation durable, tant au niveau des opérations aériennes qu'au sol. Le Groupe prévoit de poursuivre ses efforts pour réduire son empreinte environnementale, en améliorant ses opérations et ses processus, en créant des partenariats, en innovant dans la chaîne d'approvisionnement et en mobilisant son personnel et l'ensemble du secteur.

## **1.2.4 Orientations stratégiques**

### **Réponse à la crise du Covid-19**

La crise sanitaire provoquée par la pandémie de Covid-19 a considérablement ébranlé le secteur du transport aérien depuis 2020. Les mesures sanitaires de quarantaine, de distanciation sociale et de fermeture des frontières ont provoqué la pire crise économique depuis la Seconde Guerre mondiale pour l'industrie aéronautique.

Les interdictions de voyage et les mesures de confinement imposées sur tous les continents ont eu un impact considérable sur la demande de transport aérien ainsi que sur les opérations des compagnies aériennes. Au début de la pandémie, en 2020, Air France et KLM ont fonctionné à moins de 10 % de leur capacité

régulière, tandis que Transavia et HOP! ont été contraintes de bloquer tous leurs vols. À la fin de 2020, avec des restrictions gouvernementales supplémentaires au niveau mondial en réponse à une deuxième vague de la pandémie, le Groupe fonctionnait à moins de 40 % de sa capacité. Tout au long de 2021, les nouveaux variants et les vagues épidémiques ont poussé les gouvernements à appliquer de nouvelles restrictions sur les voyages malgré une utilisation plus répandue du Pass sanitaire, conduisant le Groupe à fonctionner à 46 % de sa capacité au T1 (par rapport au niveau de 2019), passant à 74 % au T4 (par rapport au niveau de 2019). Avec une moyenne annuelle de 59 %, par rapport au niveau de 2019, le Groupe a fonctionné à 46 % de sa capacité au premier semestre et à 71 % au deuxième

(par rapport à la même période de 2019), terminant l'année à 77% en décembre par rapport à 2019. En 2020, la réponse immédiate d'Air France-KLM à la crise s'est articulée autour de deux principes clés : la sécurité et la responsabilité sociale. Les capacités ont été réduites pour s'adapter à la baisse de la demande et aux restrictions sur les voyages, en coopération avec les autorités françaises et néerlandaises. La sécurité des collaborateurs et des clients a été assurée par différentes mesures :

- distribution d'équipements nécessaires, notamment de masques et de gants, aux collaborateurs pour leur permettre de travailler dans de bonnes conditions sanitaires ;
- port du masque obligatoire pour les clients sur tous les vols, et contrôle de la température avant l'embarquement au départ du *Hub* de Roissy-Charles de Gaulle ;
- rapatriement des clients du monde entier. Depuis le début de l'épidémie, le groupe Air France-KLM a rapatrié plus de 500 000 ressortissants européens dispersés aux quatre coins du monde grâce à la mobilisation exceptionnelle du personnel, répondant ainsi aux besoins et exigences des gouvernements français et néerlandais.

Le groupe Air France-KLM a également déployé des avions cargo pour répondre à la demande croissante de fournitures médicales essentielles. Ces avions ont joué un rôle crucial dans la lutte contre le Covid-19.

Au cours des derniers mois, le groupe Air France-KLM a également pris des mesures financières décisives ayant un effet immédiat pour sécuriser la trésorerie :

- revue à la baisse du plan d'investissement Capex ;
- réduction des coûts d'exploitation ;
- compression des frais de personnel grâce au régime d'activité partielle en France et au programme de soutien à l'emploi du gouvernement néerlandais (NOW) ;
- arrêt de tous les projets non liés à la sécurité et aux opérations ;
- réduction significative du nombre de consultants et de collaborateurs externes ;
- nouvelles réductions du coût de la main-d'œuvre grâce à un plan de départ volontaire.

La capacité du groupe Air France-KLM à s'adapter rapidement à cette crise majeure et à assister les gouvernements et ses concitoyens, démontre la rapidité avec laquelle le Groupe peut s'impliquer et se mobiliser lorsque la situation l'impose.

Depuis le début de la crise du Covid-19, Air France a aidé ses clients en leur permettant de vérifier facilement les documents sanitaires exigés par les autorités de leur pays de destination avec une mise à jour en ligne en temps réel. Au cours de l'été 2021, la compagnie aérienne est allée plus loin avec le processus « Ready to Fly », offrant aux clients la certitude qu'ils disposent de tous les documents sanitaires requis pour leur voyage avant leur arrivée à l'aéroport.

En mai 2021, Air France a été saluée pour ses efforts dans la mise en œuvre des mesures sanitaires et sécuritaires les plus strictes par le Health Safety Diamond Award de l'APEX (Airline Passenger Experience Association), la plus haute distinction dans sa catégorie. Par la suite, Skytrax a reconnu l'engagement de la compagnie aérienne en faveur de la sécurité sanitaire, attribuant

à Air France le prix Covid Airline Excellence. C'est la troisième fois que la compagnie aérienne reçoit une distinction de Skytrax pour l'ensemble des mesures mises en place depuis le début de la crise du Covid, avec d'abord quatre puis cinq étoiles (la note maximale) obtenues dans le Covid Safety Rating de Skytrax pour son programme Air France Protect. En novembre 2021, KLM a reçu l'APEX World Class Award 2022 en tant que meilleure compagnie aérienne pour les passagers, aux côtés de six autres compagnies aériennes (Singapore Airlines, Japan Airlines, Emirates, Saudia, Qatar Airways et Turkish Airlines). Il s'agit d'une excellente reconnaissance des actions accomplies dans des domaines tels que la sécurité, le bien-être et la durabilité, qui sont désormais des éléments forts de l'expérience générale du client, ainsi que des normes élevées fixées en matière de service, de confort, de restauration et de performances.

Transavia a également été récompensée pour la qualité de son service client, son accueil à bord et l'expérience de réservation :

- Prix Skyscanner « Traveler Trust » 2019 ;
- Trophée Qualiweb de la « Meilleure Relation Client en ligne 2021 » ;
- élu Service client de l'année 2022 dans la catégorie Transports collectifs de voyageurs ;
- Label Capital des « Meilleures marques 2022 », sur lequel il se distingue depuis 2017.

## Transformation

Dans le monde post-Covid-19, le groupe Air France-KLM doit trouver un équilibre entre ses objectifs à moyen terme de gestion du risque de liquidité et d'optimisation des investissements d'une part et ses objectifs à long terme d'augmentation de la compétitivité et de développement durable d'autre part. Le Groupe prévoit d'y parvenir grâce aux cinq leviers clés que sont l'organisation, la productivité, le réseau, la flotte et la gestion des coûts.

## Organisation

Il est crucial pour le Groupe et ses compagnies aériennes de restructurer leur organisation afin de s'adapter à la nouvelle réalité de capacités réduites et d'une période d'incertitude qui se prolonge. Les compagnies aériennes du Groupe accéléreront leurs plans de transformation actuels et ajusteront la taille de leur organisation à ces nouveaux niveaux d'activité. Le plan de restructuration d'Air France prévoit la suppression de 6 560 postes, exprimés en ETP, d'ici la fin de 2022. Les nombreux départs naturels prévus sur la période (plus de 3 500) représentent plus de la moitié de cette réduction d'emplois grâce à une pyramide des âges favorable. Pour HOP!, le redimensionnement de l'activité et la restructuration de la compagnie, en lien avec la simplification de la flotte, entraîneront, au cours des trois prochaines années, la suppression de 1 020 postes sur les 2 420 actuels.

Outre l'ajustement de la taille de leurs organisations respectives, Air France et KLM prendront des mesures de réduction des coûts salariaux. Depuis mars 2020, le personnel est en activité partielle et le personnel navigant bénéficie d'un système de rémunération variable (communément appelé Minimum garantie mensuelle ou MGM), qui reflète la baisse de l'activité

de vol. En France et aux Pays-Bas, une partie des salaires est payée au titre des régimes d'activité partielle mis en place par les gouvernements des deux pays pour aider les entreprises à faire face aux répercussions du Covid-19.

En France, Air France privilégie les options de mobilité et les plans de départs volontaires afin d'éviter les licenciements secs ; la compagnie recourt également à la rupture conventionnelle collective (RCC) afin d'encourager les départs volontaires autres que ceux autorisés par le droit du travail. Au premier semestre 2021, Air France et certaines de ses filiales ont finalisé avec les syndicats représentatifs des accords permettant le recours au dispositif d'activité partielle de longue durée (« APLD ») pour 24 mois au maximum. En décembre 2021, l'objectif du plan de départs volontaires d'Air France a été atteint. Par ailleurs, la mise en œuvre de l'activité partielle (sans compensation des pertes de salaire) et l'application du système de rémunération variable des pilotes (MGA) ont permis de réduire la masse salariale. Air France a également annoncé une politique de modération des salaires par la suspension des négociations sur le plan d'intéressement pour les années 2020/2021/2022 et le gel des augmentations générales et individuelles de salaire (hors promotion et ancienneté).

Aux Pays-Bas, le plan de restructuration de KLM soumis au ministère néerlandais des Finances prévoit la réduction significative des emplois ETP par rapport à la situation pré-Covid-19. En substance, le plan inclut des éléments tels qu'une réévaluation de la stratégie, des initiatives de réduction des coûts et des considérations financières telles qu'un ajustement des conditions d'emploi.

Le principe de base du plan de restructuration est que le modèle économique actuel de KLM est encore valable mais que des initiatives structurelles de grande envergure sont nécessaires pour assurer la réussite future de l'entreprise. En raison des répercussions de la pandémie actuelle, KLM se prépare à une longue période d'activité de vol réduite. La restructuration réduira sa taille, mais la compagnie sera plus rentable et plus durable.

KLM joue un rôle économique et sociétal important aux Pays-Bas, c'est pourquoi le gouvernement a proposé à la compagnie aérienne une enveloppe de prêts assortis de certaines conditions. L'une d'entre elles est que le personnel de KLM contribue à la restructuration en acceptant une revue à la baisse des conditions d'emploi, équivalant à une baisse progressive jusqu'à 20 % en fonction du niveau de salaire. Cette réduction de salaire devra s'appliquer pour la durée du prêt.

### Accroissement de la productivité

Les nombreux accords signés avec le personnel d'Air France l'année dernière ainsi que les efforts d'optimisation du réseau et d'amélioration de l'utilisation des appareils, contribuent à la réduction des coûts et à l'amélioration de la productivité. Par exemple, un accord conclu avec le Syndicat national des pilotes de ligne (SNPL) et approuvé à une majorité écrasante, autorise la restructuration du réseau intérieur français, notamment le transfert de certaines opérations domestiques à la compagnie *low-cost* Transavia.

### Flotte

La future position concurrentielle d'Air France-KLM, ses objectifs de développement durable et ses investissements découlent en grande partie des décisions concernant le réseau et la flotte.

Les principes régissant la stratégie du Groupe concernant la flotte restent les suivants :

- retrait des appareils à la date prévue afin d'éviter des dépenses d'investissement liées aux extensions de durée de vie ;
- optimiser notre flotte actuelle ;
- entrée en service de nouveaux appareils alignée sur le plan de flotte actuel.

Depuis de nombreuses années, Air France s'est engagée à réduire son empreinte environnementale en mettant en œuvre des actions concrètes : réduction du poids à bord, réduction et recyclage des déchets, promotion de l'éco-pilotage, réduction de l'empreinte sonore, réduction et compensation des émissions de CO<sub>2</sub> et élimination des articles en plastique à usage unique. Le renouvellement de la flotte par des appareils de dernière génération respectueux de l'environnement est un moyen efficace de réduire l'empreinte écologique de la compagnie aérienne et d'atteindre ses objectifs de développement durable.

Le 27 septembre 2019, Air France a pris livraison de son premier A350, qui marque une nouvelle étape dans la stratégie de modernisation de la flotte d'Air France. D'ici 2026, la compagnie accueillera un total de 38 A350-900 dans sa flotte, ce qui signifie que plus de 40 % de la flotte de gros-porteurs sera constituée d'appareils de nouvelle génération. Cet avion consomme 25 % de carburant en moins, grâce à l'incorporation de matériaux plus légers, tandis que son empreinte sonore est réduite de 40 %. À la fin de l'année 2021, Air France avait reçu 13 A350.

Le 29 septembre 2021, Air France a pris livraison de son premier Airbus A220-300. La société poursuit le renouvellement de sa flotte grâce à sa commande ferme de 60 A220-300, ainsi qu'une combinaison supplémentaire de 30 options et 30 droits d'achat. Ils remplaceront progressivement les A318 et A319 ainsi que plusieurs A320 d'ici 2025. L'Airbus A220-300 est un avion de nouvelle génération, qui génère 20 % d'émissions de CO<sub>2</sub> de moins que l'avion qu'il remplace et dont l'empreinte sonore est réduite de 34 %. Avec un rayon d'action et une capacité parfaitement adaptés à la desserte du réseau court et moyen-courrier d'Air France, l'Airbus A220-300 répond aux besoins opérationnels de la compagnie et bénéficie des meilleurs standards de confort à bord de sa catégorie, contribuant ainsi à son positionnement haut de gamme. Le choix de cet avion, dont les coûts d'exploitation sont inférieurs de 10 % à ceux de l'appareil qu'il remplace, répond à la nécessité d'améliorer la rentabilité d'Air France sur son activité court et moyen-courrier. L'avion sera livré à un rythme soutenu. La compagnie a pris livraison de 6 appareils en 2021 et 15 sont prévus en 2022. Les Airbus A220-300 représenteront à terme près de 60 % de la flotte moyen-courrier d'Air France, aux côtés des A320 et A321.

Le 16 décembre 2021, le groupe Air France-KLM a annoncé sa décision de passer une commande ferme de 100 appareils de la famille Airbus A320neo – ainsi que des droits d'achat pour 60 appareils supplémentaires afin de renouveler les flottes de KLM et Transavia Pays-Bas, et de renouveler et d'étendre la flotte de Transavia France. La commande porte sur des appareils Airbus A320neo et Airbus A321neo. Bénéficiant des dernières innovations technologiques, les appareils de la famille A320neo offrent les meilleures performances de leur catégorie pour les besoins des réseaux des compagnies aériennes du Groupe. Par rapport aux appareils de la génération précédente, ils offrent une réduction du coût unitaire de plus de 10 %, ainsi qu'une réduction de 15 % de la consommation de carburant et des émissions de CO<sub>2</sub>. Leur empreinte sonore est également inférieure de 50 %.

Fin février 2022, les contrats d'achat de ces 100 appareils de la famille Airbus A320neo ont été signés entre Airbus et KLM N.V., Transavia Pays-Bas et Transavia France. La répartition du nombre d'appareils entre les trois compagnies aériennes sera annoncée ultérieurement.

Le Groupe a également signé une lettre d'intention (LOI) pour l'achat de 4 avions Airbus A350F Full Freighter, avec des droits d'achat pour 4 avions supplémentaires, afin d'augmenter la capacité d'Air France en matière de cargo. Dans le contexte d'une croissance régulière et durable de la demande de fret aérien, cette commande augmenterait la capacité d'Air France-KLM côté cargo. Air France-KLM figurerait parmi les opérateurs de lancement de l'A350F. Cette commande serait assortie de plusieurs droits de substitution à A350, qui constitue le nouveau « vaisseau amiral » de la flotte long-courrier du réseau Air France.

## Network

L'accord conclu avec le SNPL est une première étape importante dans la stratégie du Groupe visant à accélérer la transformation vers la rentabilité et à restructurer le réseau intérieur non rentable d'Air France.

Air France maintiendra les opérations sur les lignes « Navette » historiques de Marseille, Nice et Toulouse depuis Paris Orly, alors que HOP! se recentrera sur Lyon. Transavia commencera l'exploitation des lignes intérieures, en complément de la poursuite du développement vers d'autres destinations européennes.

## Frêt aérien

Fret (Cargo)	Quatrième trimestre			Année		
	2021	Variation	Variation à taux de change constant	2021	Variation	Variation à taux de change constant
Tonnage transporté (en milliers)	314	-1,9%		1 274	21,0%	
Capacité (millions d'ATK)	3 106	10,5%		11 469	13,3%	
Trafic (millions de RTK)	2 002	-3,8%		8 058	18,0%	
Coefficient de remplissage	64,5%	-9,6 pt		70,3%	+2,8 pt	
<b>Chiffre d'affaires</b>						
Transport de fret total (M€)	1 021	19,0%	17,8%	3 588	40,2%	41,9%
Chiffre d'affaires						
Transport de fret régulier (M€)	895	17,1%	15,9%	3 167	41,0%	42,6%
Recette unitaire par ATK (cts €)	28,80	6,0%	5,0%	27,61	24,4%	25,8%

À la fin du quatrième trimestre 2021, la capacité mondiale de fret aérien était inférieure d'environ 15 % à celle de 2019. Le resserrement de l'offre et de la demande a permis d'augmenter les rendements de manière significative en 2021.

Le marché du fret aérien a connu une amélioration progressive et l'activité Transport de fret d'Air France-KLM a continué à enregistrer de très bonnes performances, avec une recette unitaire à taux de change constant en hausse de 5,0 % au quatrième trimestre 2021.

La capacité de fret du Groupe en 2021 a progressé de 13,3 % sous l'effet de l'augmentation de la capacité de soute des avions de ligne et de la capacité des avions tout-cargo, partiellement compensée par une diminution des vols mini-cargo (avions de ligne dont seule la capacité de soute est commercialisée). Les rendements et les coefficients de remplissage ont fortement

augmenté, entraînant une hausse de la recette unitaire de 25,8 % à taux de change constant, grâce à l'écart entre la capacité du secteur et la demande. Le Groupe a tiré parti d'une flotte de six avions tout-cargo et d'une flotte d'avions de ligne long-courrier parfaitement adaptés aux activités de transport de fret (B777, B787 et A350).

Du côté de la demande, les volumes de fret aérien mondiaux se sont lentement redressés en 2021, mais restent inférieurs au niveau d'avant la crise de la Covid-19. La reprise devrait être en phase avec la croissance des échanges commerciaux et la production industrielle. L'écart entre l'offre et la demande de l'an dernier devrait se réduire, une fois que l'offre de capacité du secteur augmentera, ce qui dépend de la reprise du trafic de passagers. En 2021, Air France-KLM a transporté environ 100 millions de vaccins contre la Covid dans le monde entier.

## Gestion des coûts

Le cinquième levier de transformation est la réduction des coûts et des dépenses d'investissement non essentielles du Groupe.

Les mesures clés visant à améliorer structurellement les coûts unitaires sont mises en œuvre dans toutes les unités opérationnelles du Groupe, notamment une politique stricte d'annulation ou de report des investissements non essentiels et non liés à la flotte, y compris les projets d'investissement informatique, au sol et immobilier.

Par ailleurs, Air France-KLM a mis en place une procédure dite de « tour de contrôle » destinée à suivre toutes les dépenses externes maîtrisables, et a gelé l'embauche de personnel externe.

Enfin, de nouvelles initiatives de transformation, visant à simplifier les fonctions support ont été identifiées et ajoutées à la liste des objectifs.

## Accélération de la transition environnementale

Le groupe Air France-KLM et ses compagnies aériennes poursuivent leurs efforts pour réduire leur empreinte environnementale dans le cadre d'une approche transparente et responsable des enjeux du réchauffement climatique. Le Groupe s'engage à faire valider ses objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> par l'organisme de référence indépendant SBTi (Science-Based Targets initiative), fondé par le Carbon Disclosure Project (CDP), le Pacte mondial des Nations unies et le Fonds mondial pour la nature (WWF). SBTi évalue et vérifie les objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des entreprises sur la base d'une approche et de critères scientifiques, en veillant à la conformité des objectifs avec l'Accord de Paris.

La lettre d'engagement, signée en octobre 2021 avec SBTi, inscrit le groupe Air France-KLM et ses compagnies aériennes dans la trajectoire déterminée par cet accord, qui vise à

limiter le réchauffement climatique bien en dessous de 2 °C. Air France-KLM est l'un des premiers groupes aériens européens à voir sa trajectoire de décarbonisation validée par SBTi, outre son objectif de zéro émission nette en 2050.

La trajectoire de décarbonisation du groupe Air France-KLM repose principalement sur :

- un plan ambitieux de renouvellement de la flotte des compagnies aériennes du Groupe avec des avions de nouvelle génération émettant 20 à 25% de CO<sub>2</sub> en moins, grâce à un investissement de 2,5 milliards d'euros dans le renouvellement de la flotte entre 2019 et 2021;
- l'utilisation de carburants d'aviation durables (SAF), pour lesquels Air France et KLM ont été pionniers, qui joueront un rôle clé dans la décarbonisation du transport aérien, car ils réduisent les émissions de gaz à effet de serre de 80% en moyenne sur l'ensemble du cycle de vie. Aujourd'hui, le Groupe s'efforce de rendre ces carburants plus accessibles en termes de quantité et de prix en créant une véritable industrie du carburant d'aviation durable en Europe;
- la recherche d'une plus grande efficacité dans ses opérations, en privilégiant des trajectoires plus directes et en appliquant des procédures limitant la consommation de carburant (avion léger, taxi monomoteur, descente continue). Air France et KLM se sont fixés comme objectif la neutralité carbone pour les opérations terrestres d'ici 2030.

Par ailleurs, Air France-KLM mobilise l'ensemble de la filière et s'engage dans le développement de solutions innovantes pour la conception et la maintenance des avions, les moteurs, ou les carburants de synthèse, qui conduiront progressivement à une aviation totalement décarbonée.

Des informations concernant la flotte du groupe Air France-KLM peuvent également être trouvées en section 1.4.

## 1.2.5 Engagements pris afin de se conformer au « Cadre temporaire pour les aides d'État destinées à soutenir l'économie dans le contexte de l'épidémie actuelle de Covid-19 » de la Commission Européenne (TF)

Air France-KLM reste soumis aux engagements pris par le gouvernement français afin de se conformer au « Cadre temporaire pour les aides d'État destinées à soutenir l'économie dans le contexte de l'épidémie actuelle de Covid-19 » (TF) de la Commission Européenne en lien avec l'étape une de la recapitalisation du Groupe réalisée en avril 2021.

Ces engagements, plus précisément les paragraphes 60-61 et 71-78 du « TF », comprenaient la cession par Air France d'un maximum de 18 droits de décollage et d'atterrissage (créneaux horaires) à l'aéroport de Paris-Orly à un transporteur concurrent afin de créer ou de développer une base existante dans cet aéroport, à condition que le transporteur concurrent qui obtient les créneaux horaires d'Air France base ses avions

et ses équipages à l'aéroport de Paris-Orly, dans le respect du droit du travail national et européen. D'autres engagements généraux ont été pris dans le cadre du « TF », notamment des restrictions sur les acquisitions, les rachats d'actions, les distributions de dividendes et la rémunération de la Direction Générale. Ces engagements sont applicables à l'ensemble du Groupe, à l'exception de KLM et de ses filiales.

Le Groupe a réitéré les engagements économiques, financiers et environnementaux pris dans le cadre du prêt d'État et reflétés dans son plan de transformation. Le Groupe maintient ainsi une feuille de route environnementale ambitieuse pour accélérer la transition durable du Groupe, en ligne avec les objectifs de la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC).

# NOTRE STRATÉGIE : DEVENIR UN CHAMPION EUROPÉEN

## NOS RESSOURCES



**COLLABORATEURS**  
71 000 collaborateurs engagés et professionnels et une culture de la diversité



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



**PARTENARIATS**  
Un réseau solide de fournisseurs et de partenaires



**FLOTTE ET RÉSEAU**  
Un réseau étendu exploité avec une flotte optimisée



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



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

## NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

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

# AIRFRANCE KLM GROUP

**AIRFRANCE** 

SHOWCASING  
THE BEST OF  
FRANCE AROUND  
THE WORLD

**KLM** 

STRONG  
INNOVATIVE  
GLOBAL  
BRAND

**transavia** 

MAKING  
LOW COST  
FEEL  
GOOD

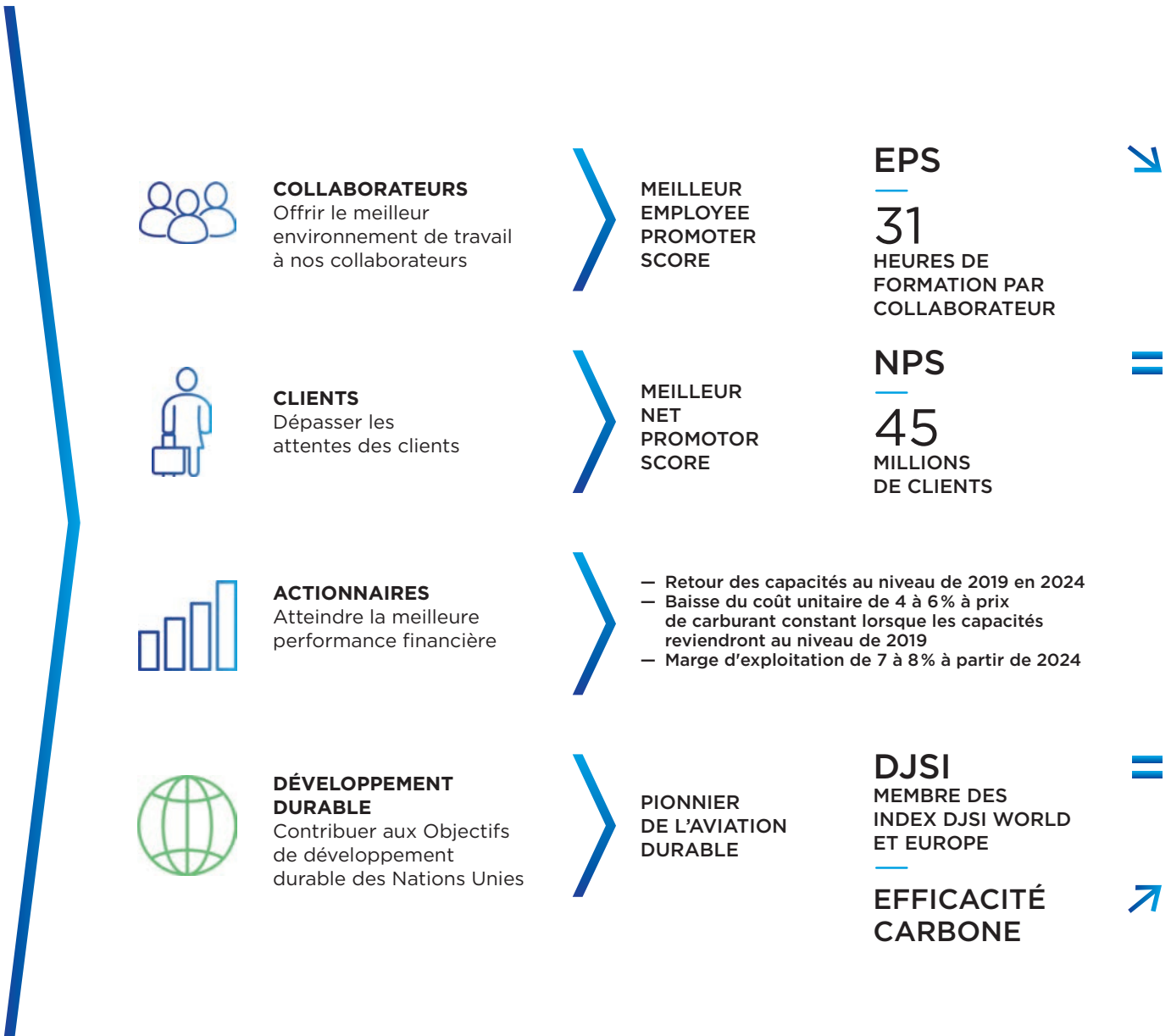
- Optimiser notre modèle opérationnel
- Développer des recettes Passagers rentables
- Tirer parti de la consolidation européenne
- Développer les données clients, Flying Blue, le Cargo et Engineering & Maintenance
- Engagé pour le développement durable

**CONTRIBUTION AUX ODD DES NATIONS UNIES**

7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔÛT ABORDABLE  
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE  
9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE  
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES  
13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES  
17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

**NOTRE CRÉATION DE VALEUR**

**PERFORMANCE 2021**



## 1.3 ACTIVITÉS EN 2021

### 1.3.1 Activité de réseau (transport de passagers et de fret) : l'année 2021 est toujours fortement impactée par la crise de la Covid-19

L'activité de réseau correspond aux services de transport de passagers et de fret sur les vols réguliers des compagnies Air France et KLM. Première activité du Groupe, elle représente près de 76 % du chiffre d'affaires d'Air France-KLM.

En raison de la crise continue de la Covid-19, l'année 2021 aura été une année supplémentaire de forte baisse de nos capacités sur tous les réseaux (court, moyen et long-courrier), même si l'offre a légèrement augmenté par rapport à 2020. En effet, la capacité totale du réseau Air France a diminué de 43% par rapport à 2019. En raison de la situation de la pandémie, très évolutive mois par mois, et des mesures gouvernementales également très changeantes par zone au cours de l'année, les équipes Programme ont agi avec agilité et réactivité afin d'ajuster l'offre tout au long de l'année 2021. Par trimestre, nous notons une hausse : les premier et deuxième trimestres ont été très impactés avec une offre en baisse de -61% et -60% respectivement par rapport à 2019 pour Air France ; une reprise au troisième et au quatrième trimestres avec une offre en baisse de -38% et -30%.

Depuis le début de l'épidémie, le groupe Air France-KLM a rapatrié plus de 500 000 ressortissants européens dispersés aux quatre coins du monde grâce à la mobilisation exceptionnelle du personnel, répondant ainsi aux besoins et exigences des gouvernements français et néerlandais. Les Boeing 747 KLM, qui venaient de prendre leur retraite, ont notamment été temporairement remis en service pour livrer du matériel médical vital. En collaboration avec Philips, un pont aérien entre les Pays-Bas et la Chine a été mis en place pour transporter d'importants équipements médicaux et de protection. KLM a effectué plus de 153 vols avec du fret en cabine, livrant au total 120 millions de masques, gants et autres articles de secours.

#### 1.3.1.1 L'activité court et moyen-courrier : ajustements continus face à la crise Covid-19 et accélération du plan de transformation du Domestique

**Face à la crise actuelle de la Covid-19 en 2021, le réseau court et moyen-courrier maintient son agilité en termes d'ajustements de l'offre et continue sa restructuration sur le réseau court-courrier.**

**Sur le réseau court-courrier français**, l'activité a été en retrait de -57% par rapport à l'année 2019. Les premier et deuxième trimestres 2021 ont été caractérisés par une activité d'un niveau très faible sur le réseau court-courrier de -70% et -67% due à la crise sanitaire et aux mesures gouvernementales qui ont eu un impact majeur sur le réseau : des confinements durant le weekend en France à compter de février, des confinements généralisés dans certaines régions françaises en mars suivis d'un confinement national en avril. À la suite de l'allègement des restrictions en France le 3 mai, nous avons pu progressivement

augmenté la production de l'offre durant le troisième trimestre afin d'atteindre -44% par rapport à 2019. Enfin, ce niveau s'est stabilisé durant le quatrième trimestre avec une activité en baisse de -46% par rapport à 2019.

Initiée en 2020 pour faire face à l'ampleur de la crise Covid mais aussi à la concurrence croissante des compagnies *low-cost*, de la grande vitesse ferroviaire et de l'offre Ouigo datant de plusieurs années, le Groupe a poursuivi en 2021 la restructuration de son réseau court-courrier. Après le déploiement de Transavia sur le court-courrier à partir de la saison Hiver 2021 sur les routes Orly-Biarritz, Nantes-Marseille, Nantes-Toulouse, Nantes-Nice et Nantes-Montpellier, Transavia a lancé durant l'Été 2021 les routes Orly-Brest et Orly-Toulon, suivi de Orly-Montpellier à l'Hiver 2021. Air France restructure également son réseau en initiant dès la saison été 2020 la fermeture de routes structurellement déficitaires, en 2021, les routes Metz-Nice, Caen-Marseille, Strasbourg-Marseille, CDG-Lorient, Strasbourg-Toulouse et Strasbourg-Nice ont été fermées. Air France s'engage par ailleurs à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> sur le réseau domestique à hauteur de 50% à horizon 2024 et confirme la fermeture dès l'été 2020 des routes présentant une alternative ferroviaire à moins de 2 h 30 de Paris (Orly-Bordeaux, Orly-Nantes, Orly-Lyon). Enfin, afin d'adapter son offre à des destinations de loisirs durant la saison estivale, 57 routes ont été lancées.

**Le réseau moyen-courrier** a également eu une activité fortement réduite sur l'ensemble de l'année 2021. En baisse en moyenne de -46% versus 2019 sur l'ensemble de l'année, les évolutions par trimestre sont similaires à celles du court-courrier : des premier et deuxième trimestres en fort retrait à -70% et -67%, puis un pic progressif en hausse à un niveau de -26% durant le troisième trimestre, soutenu par une demande en loisirs et Friends and Family durant la saison estivale. Le retour graduel de la demande Business durant le quatrième trimestre a permis un maintien de l'activité à -26%. La fin de l'année 2021 a été toutefois marquée par une résurgence de l'épidémie Covid-19 en Europe et l'émergence du variant Omicron, qui a eu un impact sur un certain nombre de pays européens à compter du mois de décembre, y compris l'Autriche, le Royaume-Uni, l'Allemagne et le Maroc, avec par exemple, de nouvelles mesures gouvernementales.

Construit autour des *hubs* de Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol, le réseau moyen-courrier a été d'autant plus impacté que le réseau long-courrier était également en forte baisse impactant le trafic en connexion. En conséquence, au cours de l'été 2021, Air France a continué sa stratégie de déploiement en se concentrant sur les destinations de loisirs. 24 routes saisonnières ont été ainsi lancées, y compris avec 7 destinations telles que Corfu, Rhodes, Agadir, Tangers, Monastir, Malte et Las Palmas.

Dans un contexte sanitaire extrêmement volatile, le Groupe montre ainsi sa capacité à s'adapter aux évolutions des mesures gouvernementales et de la demande de manière très rapide. Agilité



et réactivité sont devenues des principes de construction de l'offre, tant dans l'adaptation des capacités que dans l'adaptation des destinations face à une demande plus loisirs.

### 1.3.1.2 L'activité long-courrier : un réseau historiquement équilibré qui a permis d'atténuer les effets de la crise de la Covid-19

Le réseau de KLM a marqué une forte baisse de son niveau d'exploitation, avec une diminution d'environ 67% par rapport à 2019. La différence par trimestre est significative avec une augmentation progressive durant l'année. Q1 et Q2 était à 60%, Q3 à 73% et Q4 à 75%.

Le développement a été assez différent entre les longs et moyens courriers.

Sur les moyens courriers, le niveau d'exploitation sur 2021 était de 62% avec les niveaux les plus bas au 1<sup>er</sup> trimestre (35%) et deuxième trimestre (42%) et plus élevés au troisième trimestre (83%) et quatrième trimestre (85%). L'impact sur le volume de demande est particulièrement important lors des 4-5 premiers mois de l'année dû au Covid-19 et les différentes et importantes mesures prises par les gouvernements. Au troisième trimestre et quatrième trimestre, KLM a été en mesure de faire progresser le Réseau européen et de restaurer la partie de « 7-wave system » sur le SPL.

Sur le moyen-courrier, la capacité moyenne en 2021 était de 66% avec une répartition plus lissée durant les trimestres, respectivement, 66%, 65%, 70% et 73% du premier au quatrième trimestre. La principale raison de ce lissage relatif sur les différents trimestres est la forte performance du Cargo qui a permis d'opérer des vols à trésorerie positive même si le volume des passagers était bas.

KLM a maximisé le nombre de destinations, même à des fréquences réduites, afin de maintenir le réseau mondial. Il a ainsi été relativement facile de tirer parti des opportunités et de s'adapter aux nouvelles restrictions de voyage. KLM a réussi à ajouter de nouvelles destinations, dont Cancun (Mexique), Port d'Espagne (Trinité et Tobago), Bridgetown (Barbade), Palma de Majorque (Espagne), Vérone (Italie) et Dubrovnik (Croatie).

En 2020, les temps de vol d'Air France ont aussi connu des ajustements en capacité afin d'adapter les contraintes et la baisse de la demande des passagers. Sur l'année, la capacité d'Air France mesurées en kilomètre par siège disponible (ASK - « Available Seat-Kilometers ») a diminué de 47% par rapport au niveau de 2019. Ce niveau était plus élevé qu'en 2020 lorsque la capacité a chuté de 59% par rapport à 2019.

Les ajustements de capacité ont été très variables d'une région à l'autre et ont été dimensionnés pour coller au mieux à l'évolution de la demande par région, par pays et par route. Air France a ainsi pu profiter d'un réseau historiquement diversifié et équilibré pour maintenir une activité dans les régions moins impactées par la crise sanitaire. La contribution du transport de fret aux avions passagers a également été un élément clé au maintien des opérations long-courrier.

En outre, la tendance générale est à une reprise progressive de l'activité au cours de l'année 2021, avec une capacité au premier

semestre d'environ -60% mais un troisième trimestre à -40% et un quatrième trimestre à -30%.

Caraïbes/Océan indien - 22% : Le niveau d'exploitation a relativement bien résisté dans ce réseau où les voyages sont principalement destinés aux loisirs. La capacité a eu un profil particulier avec une capacité au premier semestre en baisse de -40% par rapport à 2019 et un second semestre avec une capacité en ligne avec son niveau de 2019. Cela s'explique par la levée de la restriction « voyage uniquement pour raisons impératives » au second semestre et la réouverture de pays comme Madagascar et Maurice.

Inde/Moyen-Orient - 36% : La demande de voyage vers l'Inde et vers des destinations telles que Dubaï et Beyrouth s'est relativement maintenue. Au-delà des flux de/vers la France, une proportion significative des voyageurs était en correspondance vers d'autres zones long-courrier, telles que l'Amérique du Nord et l'Afrique. L'offre diversifiée de correspondances à CDG permet ainsi d'atténuer les effets de la crise. Une nouvelle destination a été lancée sur ce réseau à partir de juin 2021 : Chennai en Inde. En hiver, deux nouvelles destinations ont été lancées sur ce réseau : Muscat dans le sultanat d'Oman et Colombo au Sri Lanka.

Afrique - 18% : C'est en Afrique que les niveaux d'exploitation ont été les plus maintenus. Air France bénéficie de sa présence historique sur des marchés de niche tels que l'Afrique de l'Ouest et les pays pétroliers pour maintenir sa présence. Air France a également ouvert deux nouvelles destinations en Afrique en 2021 pour renforcer sa présence sur les flux loisirs : Zanzibar en Tanzanie et Banjul en Gambie.

Amérique du Nord - 45% : Aux États-Unis et au Canada l'année a été séparée en trois périodes, avec une première période durant laquelle les frontières ont été fermées aux européens et aux américains, suivie d'une réouverture de l'Europe aux américains à partir de l'été puis, enfin, une réouverture mutuelle des frontières en septembre pour le Canada et en novembre pour les États-Unis. Ce changement de régulations sur les ouvertures des frontières a eu un impact direct sur notre niveau d'activité : -60% pour les premier et deuxième trimestres, -40% pour le troisième trimestre et -18% pour le quatrième trimestre. Une nouvelle voie aérienne, vers Denver, a été lancée à l'été 2021.

Amérique centrale/du Sud - 61% : Les opérations ont repris progressivement tout au long de l'année grâce à l'assouplissement des mesures de santé publique : le niveau d'exploitation a chuté de -70% au pic de la crise et est remonté à -50% au quatrième trimestre.

Asie - 75% : C'est sur l'Asie que les opérations ont dû être le plus ajustées. Plusieurs raisons expliquent cela :

- limitation des droits de trafic : sur un pays comme la Chine, Air France n'a pu opérer que 3 vols par semaine maximum au 2<sup>e</sup> semestre ;
- complexité des opérations : plusieurs destinations asiatiques rendent impossibles les repos des équipages en raison de test PCR à l'arrivée, sans garantie de rapatriement rapide en France du personnel navigant testé positif. Il s'agit notamment de la Chine et du Vietnam. Pour exploiter ces destinations, il est nécessaire de les desservir *via* une autre escale Air France proche géographiquement où les repos

équipage sont possibles (Séoul en Corée pour la Chine et Bangkok pour le Vietnam) ;

- baisse de la demande : les restrictions à l'arrivée imposées aux voyageurs ont fortement impacté la demande de voyages. Ainsi, la forte baisse de la demande, conjuguée à des opérations plus complexes et plus coûteuses, a imposé de réduire plus fortement l'offre sur l'Asie que sur les autres réseaux. Certains pays, comme par exemple la Thaïlande et Singapour, ont cependant commencé à rouvrir leurs frontières aux voyageurs vaccinés depuis le quatrième trimestre 2021.

### Air France Protect, l'engagement sanitaire d'Air France

**Air France a mis en place des mesures sanitaires garantissant le plus haut niveau de sécurité à chaque étape du voyage : À l'aéroport ; À bord ; À l'arrivée.**

Dans un contexte de crise sanitaire mondiale, Air France place la santé et la sécurité de ses clients et de ses personnels au cœur de ses priorités. Dès l'apparition du virus Covid-19, Air France a instauré des mesures exceptionnelles, regroupées sous le label Air France Protect, pour un voyage en toute sérénité : les conditions sanitaires les plus strictes à chaque étape du parcours, des billets 100 % modifiables et remboursables, une couverture assurance liée à la pandémie ainsi qu'un site dédié pour vérifier les conditions de voyages.

Les équipes d'Air France suivent l'évolution de la situation sanitaire et restent plus que jamais mobilisées pour continuer à accueillir les clients à bord de ses vols en toute sécurité.

#### 1.3.1.3 Réinitialisation numérique accélérée pour le présent et le futur

### Capacité déterminante d'Air France-KLM Digital à s'adapter à des situations dynamiques

En tant que compagnie aérienne et acteur du secteur des voyages, nous avons été très durement touchés par la pandémie de Covid-19. Nous avons constaté des changements structurels dans le comportement des clients, tant pour le B2C que pour le B2B, motivés par une attention accrue portée à la santé et à la durabilité, ainsi que par l'adoption de la technologie comme moyen de se connecter avec ses collègues, ses amis et sa famille depuis chez soi.

Au sein d'Air France-KLM, la crise de la Covid-19 a également souligné la nécessité de saisir davantage les opportunités de la numérisation et de l'automatisation, de s'adapter, être résilient dans toutes les disciplines et d'améliorer la rentabilité des ventes et de la distribution de notre offre. Aujourd'hui, les canaux numériques sont souvent notre premier point de contact avec les clients, et sont constamment adaptés aux restrictions de voyage et aux mesures sanitaires en constante évolution dans le monde. Dans cette perspective renouvelée sur les canaux numériques, la vente et le service vont de pair pour optimiser l'expérience de nos clients.

### Mission numérique et chiffres clés en 2021

L'objectif du canal Air France-KLM Digital est d'être le favori de chaque voyageur, grâce à la proposition d'offres et de services ponctuels, à chaque étape du voyage.

- 280 millions de visites (mesure = nbre de sessions) sur AF.com et KLM.com, dont 53 % sur des appareils mobiles (téléphones portables et tablettes). Période : Déc 2020-Nov 2021 – Source : Google Analytics.
- 46,5 % de l'ensemble des billets vendus directement en ligne Période : Jan-Nov 2021, +11 pts par rapport à la même période en 2019.
- 78,6 % de parts d'interaction directe en ligne<sup>(1)</sup> contre 76,1 % en 2020. Période : Déc 2020-Nov 2021. Source : Opéra.
- 1,7 million d'utilisateurs actifs chaque mois sur les applications mobiles. Période : Déc 2020-Nov 2021. Source : Firebase.

### Principales activités du département Marketing Digital d'Air France : campagnes, e-mails et réseaux sociaux (2021)

- + 500 campagnes réalisées dans le monde entier, tous canaux confondus<sup>(2)</sup> ;
- 52,4 millions d'e-mails envoyés tout au long du cycle de vie client ;
- 54 % des e-mails ont été ouverts tout au long du cycle de vie client (taux de désinscription de 0,10 %) ;
- 10,6 millions de fans et d'abonnés dans le monde entier sur diverses plateformes de réseaux sociaux.

### Principales activités du département Marketing Digital de KLM : campagnes, e-mails et réseaux sociaux (2021)

- + 400 campagnes réalisées dans le monde entier, tous canaux confondus ;
- 18,4 millions d'e-mails envoyés tout au long du cycle de vie client ;
- 53 % de taux d'ouverture des e-mails tout au long du cycle de vie des clients ;
- 18,5 millions de fans et d'abonnés dans le monde entier sur diverses plateformes de réseaux sociaux.

### Actions d'Air France-KLM Digital au sein d'un environnement en mutation sans précédent

#### Informez et accompagnez vos clients face à la pandémie de Covid-19

La flexibilité commerciale débutée en 2020 a été étendue à tous les points de contact pour offrir aux clients la possibilité de modifier leur réservation, de l'annuler, de se faire rembourser ou d'obtenir un bon d'achat. Les clients AFKL peuvent réserver en toute confiance malgré l'évolution constante des restrictions de voyage internationales ou nationales en raison des vagues et des variants de Covid-19.

(1) Part de clients qui, à un moment de leur parcours d'achat de billet, ont interagi avec le canal Digital (Enregistrement, Ventes annexes, Réservation, Enregistrement & Ventes annexes).

(2) En 2020, les campagnes de marketing numérique n'ont été menées qu'en ciblant les personnes cherchant à voyager à court terme.

Outre la flexibilité commerciale, en raison du niveau sans précédent de changements, il est également essentiel de fournir des informations pertinentes et actualisées à nos clients pour les aider à planifier et à anticiper les exigences. Dans ce contexte, la page *Hub Covid-19* a été créée pour assurer un point de départ centralisé et facile à trouver par les clients, afin de les guider vers les informations pertinentes. La page *Hub* offre un aperçu clair du contenu (qui était auparavant dispersé), le regroupe de manière visuellement compréhensible, selon des conceptions testées et approuvées.

La page est surveillée en permanence, et les données orientent les décisions afin de la faire évoluer et de l'améliorer en permanence, ce qui permet de suivre ce sujet, qui enregistre une évolution rapide. Depuis le lancement de la page *Hub Covid-19* le 26 juillet, elle a enregistré le plus grand nombre de pages vues juste après la page « Informations », et les clients lui ont attribué un score utile de 85% en moyenne, avec une pointe à 90% pendant la première semaine suivant la mise en service.

Un autre exemple est la carte « Where Can I Fly To » lancée en octobre. Il s'agit d'un produit numérique conjoint Air France-KLM conçu pour aider nos clients à trouver leur prochaine destination AF/KL, grâce à un aperçu général des exigences actuelles en matière de voyage liées à la Covid-19, et offrant le tarif le plus bas disponible sur les 6 prochains mois vers cette destination. La carte affiche les destinations exploitées par AF/KL, ainsi que le niveau réel d'exigences de voyage en fonction du point de départ du client et de son statut vaccinal. Chaque destination dispose d'une fonction de réservation intégrée et d'un lien vers les exigences de voyage détaillées TravelDoc associées à cette destination. La carte interactive est accessible *via* le site d'Air France et le site de KLM.

En plus des informations mises à disposition sur les points de contact numériques, AFKL a diffusé de manière proactive une communication sur mesure pour informer les clients de leurs besoins spécifiques en matière de voyage ; plus de 100 millions de contacts ont été ciblés cette année, et la satisfaction des clients a augmenté, tandis que le contenu a été progressivement affiné.

Au département Digital Marketing, nous nous sommes attachés à fournir des informations liées à la Covid-19 et à apporter un soutien concret à nos clients, en adaptant de façon dynamique nos publicités à l'évolution constante de la demande du marché et du sentiment des consommateurs. Cette approche est portée par des tableaux de bord intégrant des données internes (par exemple, appels API) et externes (par exemple, requêtes Google, questions sur les réseaux sociaux).

Sélection des temps forts du Marketing Digital en 2021 :

- collaboration entre marketing de la marque et campagnes de vente grâce à des messages répétés ;
- intégration de la flexibilité de réservation à tous nos canaux, avec une baisse de la communication en entonnoir ;
- la « stratégie de reprise » commencée en 2020, dans laquelle nous classons les pays par sentiment et par demande, s'est poursuivie en 2021, avec un nombre croissant de marchés entrant dans la « phase de reprise » (réactivation du marketing et des investissements marketing en fonction du sentiment et la demande). La conséquence a été un marketing plus

actif, une augmentation des dépenses budgétaires, tout en conservant un retour sur les investissements publicitaires ;

- reprise des ventes sur le marché américain, qui a rouvert grâce à deux vagues de campagnes commerciales à l'automne, et reprise sur les réseaux sociaux (KLM).

L'année 2021 a également vu la progression de nombreuses initiatives lancées en 2020 dans le but de donner le contrôle de manière simple à nos clients et de répondre aux demandes de service croissantes (parmi lesquelles les bots d'information dédiés à l'information sur la situation de la Covid-19, le libre-service pour le changement de réservation, les bons en libre-service et les remboursements).

Dans le cadre de l'offre de libre-service AFKL, Ready2Fly (Air France) et le service Upload@Home (KLM) ont été lancés pour soutenir notre personnel opérationnel face à l'augmentation des contrôles de documents Covid-19 à l'aéroport, et pour offrir à nos clients une expérience globale plus fluide. Grâce à ce service, le client est informé avant son voyage des documents Covid-19 requis pour sa destination. Le client pourra alors récupérer chez lui, à son rythme, les documents d'entrée Covid-19 appropriés, et recevra une validation de ces documents avant le voyage, *via* un back-office dédié. L'utilisation de ce service permet de recourir à nouveau à notre enregistrement en libre-service en ligne, car la validation de l'état de santé du client est effectuée en amont. Le service est proposé sur certains itinéraires et certaines destinations, en fonction des règles et réglementations liées à la Covid-19.

Toujours en 2021, notre modèle hybride de service aux agents, appuyé par des outils et des robots, a prouvé son rôle essentiel dans notre organisation de service des réseaux sociaux, en mettant à profit le meilleur de l'humain et de l'IA pour aider nos clients. Les équipes numériques ont adapté et développé des bots supplémentaires pour gérer les volumes élevés de service, dans un contexte imposant à nos clients des conditions de déplacement complexes.

### **Soutenir les ambitions numériques du Groupe en matière de développement durable**

Afin de soutenir l'ambition du Groupe de devenir le leader du développement durable dans le secteur aéronautique, le département Digital a créé des contenus et des pages pédagogiques pour promouvoir les mesures prises par le Groupe en matière de développement durable (réduction et compensation des émissions de CO<sub>2</sub>, gestion des déchets à bord, nouvelle flotte, etc.) et a inclus la mention « Compensation à 100% des émissions de CO<sub>2</sub> » pour les vols intérieurs sur le module de réservation, mais également sur les comparateurs.

Certains outils ont également été développés pour promouvoir la compensation des émissions de CO<sub>2</sub>, à savoir le calculateur de CO<sub>2</sub>, le module « Trip and Tree » (compensation) en partenariat avec EcoAct et le paiement en miles pour « Trip and Tree ».

Réduire le CO<sub>2</sub> est essentiel et coûteux ; c'est pourquoi le service numérique a développé des outils supplémentaires pour augmenter nos capacités d'investissement dans le carburant d'aviation durable (SAF), avec la mise en œuvre de la surtaxe SAF obligatoire (pour AF) et avec un nouveau produit permettant aux clients d'investir volontairement dans le SAF dans la fenêtre

de réservation, de réservation et d'enregistrement, grâce aux produits de compensation.

La durabilité est un sujet important, et encore nouveau. Par conséquent, nous avons investi du temps et des ressources dans des recherches sur les clients, pour mieux comprendre leurs points de vue et nous assurer que nous développons les offres les plus appropriées (à la fois d'un point de vue de durabilité, mais aussi en conformité avec les attentes des clients).

### Recettes

Du point de vue d'Air France-KLM, l'accent a été/est mis sur la maximisation des revenus – aujourd'hui plus que jamais. Les clients souhaitent faire une bonne affaire, se sentir enthousiastes, ce qui augmente leurs dépenses et leur degré de fidélisation à nos marques. Le marketing numérique est essentiel pour attirer les clients vers nos canaux en ligne directs. L'optimisation des revenus générés *via* nos canaux directs en ligne est essentielle. L'offre en ligne doit répondre aux besoins des clients, tant dans les fenêtres de vente que d'après-vente. Quelques exemples : première mise en service sur certains marchés sélectionnés de forfaits de billets avec sièges spacieux (c'est-à-dire siège avec plus d'espace pour les jambes), les clients « siège vide payé » peuvent choisir de bloquer un siège vide à côté d'eux ou même une rangée complète; et pour les membres Flying Blue, il est désormais possible d'acheter des billets commerciaux et de payer en espèces et en miles.

De plus, de nouveaux segments de clientèle ont été attirés par nos canaux directs en ligne (c'est-à-dire les entreprises clientes *via* Business Travel Services).

### Innover pour offrir une expérience numérique sur mesure

#### La personnalisation comme moteur de notre stratégie commerciale

Air France et KLM ont lancé de nombreuses initiatives pour personnaliser leur offre en fonction des besoins de leurs clients et ont l'ambition de développer la personnalisation de l'offre à chaque étape du parcours client.

De nombreuses options, telles que le choix du siège ou des repas, ou encore l'accès aux salons, sont proposées avec une remise à nos clients, *via* le moyen de communication le plus pertinent (e-mail, application, etc.) et au meilleur moment lorsqu'ils préparent leur voyage.

C'est également le cas pour les campagnes marketing. Grâce à des données et des algorithmes, nous sommes en mesure de n'envoyer à nos clients que les destinations et les produits qui les intéressent vraiment. Notre algorithme « Next Best Action » est capable de proposer des suggestions en fonction de l'historique de réservation et le profil du client.

#### Pionnier sur les réseaux sociaux

Air France et KLM conservent leur position de pionniers. En effet, elles sont les premières compagnies aériennes à proposer des conversations directes avec les clients et l'envoi de documents de voyage sur 5 plateformes de messagerie de réseaux sociaux, 24 h/24 et 7j/7, et ce, dans 10 langues.

Les clients peuvent choisir de recevoir directement leurs documents de voyage et leurs notifications sur leur réseau social préféré.

La stratégie visant à combiner l'intelligence artificielle (bots) et 500 conseillers dans le monde entier au service de nos clients a permis de traiter avec succès plus de 50 000 cas par semaine.

Chiffres clés d'Air France-KLM sur les réseaux sociaux :

- plus de 500 conseillers (répartis dans 10 centres d'appel dans le monde) répondent aux questions des clients, ce qui en fait la plus grande équipe dédiée aux réseaux sociaux du monde;
- service 24 h/24 et 7j/7 sur WhatsApp, Facebook, Messenger, Twitter, WeChat, KakaoTalk;
- messages rédigés en dix langues (français, néerlandais, anglais, allemand, espagnol, portugais, italien, japonais, chinois simplifié et coréen);
- plus de 50 % des réponses sur les réseaux sociaux s'appuient sur l'intelligence artificielle (les agents utilisent des réponses suggérées ou des réponses entièrement automatiques);
- plus de 50 % des conversations entrantes des clients AFKL sont assistées par un chatbot, et environ 20 % pour Air France (13 % pour KLM) sont entièrement gérées par des *chatbots*;
- améliorer l'expérience et la reconnaissance client en établissant des liens entre les médias appartenant à AFKL (application mobile) et le canal de réseaux sociaux (Messenger), ce qui permet de fournir un service personnalisé et efficace sur nos canaux de réseaux sociaux;
- plus de 2 millions d'utilisateurs uniques des services de messagerie.

Remarque 1 : un cas correspond à la somme des messages échangés avec un client sur un sujet/une question en particulier.

Remarque 2 : le nombre de fans et d'abonnés est soumis aux effets de la centralisation (fermeture des pages locales).

D'autre part, pour maintenir sa position de leader, Air France a lancé en novembre son Instagram Shop; elle est la première compagnie aérienne à se positionner sur le commerce connecté.

### Consolidation d'une plateforme numérique commune

Depuis plusieurs années déjà, Air France et KLM associent leurs ressources et expertises de développement digital pour créer un écosystème numérique commun pour la marque Air France et KLM. Reposant sur des méthodes de production Agile, cette plateforme est en constante amélioration afin de fournir aux clients une expérience numérique de premier plan. À la base de cet écosystème se trouve une infrastructure d'API commune, couvrant l'ensemble du parcours. En 2021, des progrès significatifs ont été réalisés sur le nouveau site Internet ainsi que sur l'application mobile, où une architecture et une configuration technologique uniformes sont appliquées pour les canaux numériques d'Air France et de KLM.

Dans le même esprit commun, le développement de réseaux conversationnels et sociaux est devenu commun grâce à la migration vers une architecture et des *chatbots* communs

pour Air France et KLM, en moins d'un an. Aujourd'hui, tous nos développements d'automatisation destinés à nos clients sur les réseaux sociaux sont communs.

### 1.3.1.4 Transport de fret

Au cours de l'exercice 2021, le Groupe a transporté 1 053 millions de kilogrammes, soit une hausse de 19,7 %, dont 84 % dans les soutes des avions de ligne et 16 % dans la flotte d'avions tout-cargo. Le resserrement de l'offre et de la demande a permis d'augmenter les rendements de manière significative depuis le début de la pandémie de Covid-19.

En 2021, la capacité de fret du Groupe a progressé de 13,3 %, principalement sous l'effet de l'augmentation de la capacité de soute des avions de ligne et de la capacité des avions tout-cargo, partiellement compensée par une diminution des vols mini-cargo (avions de ligne dont seule la capacité de soute est commercialisée). Le rendement et le coefficient de remplissage ont augmenté, entraînant une hausse de la recette unitaire de 25,8 % à taux de change constant, en raison de l'écart entre la capacité du secteur et la demande. Le Groupe a tiré parti d'une flotte de six avions tout-cargo et d'une flotte d'avions de ligne long-courrier parfaitement adaptés aux activités de transport de fret (B777, B787 et A350).

Les volumes de fret aérien mondiaux se sont fortement redressés et sont supérieurs aux niveaux pré-Covid, essentiellement sur les destinations Europe Moyen-Orient/Asie et nord-atlantiques. L'écart entre l'offre et la demande devrait se réduire lorsque l'offre de capacité du secteur augmentera, ce qui dépend de la reprise du trafic de passagers. En 2021, Air France-KLM a transporté environ 100 millions de vaccins contre la Covid dans le monde entier.

### 1.3.1.5 Partenariats aériens & alliances : élargir la présence commerciale du Groupe pour répondre à la demande mondiale de transport aérien

La demande de transport aérien est globale ; pour répondre à cette demande, Air France-KLM a pour ambition de poursuivre l'élargissement de sa présence commerciale à travers le monde.

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

#### Partenariats stratégiques

Air France-KLM a annoncé en juillet 2017 une nouvelle étape majeure dans le renforcement de ses partenariats stratégiques avec, d'une part, la création d'une *joint-venture* globale unique entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Virgin Atlantic, et, d'autre part, l'intensification de son partenariat avec China Eastern Airlines. Ces deux alliances commerciales ont été consolidées par des liens capitalistiques. Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines ont chacune pris une participation de 8,8 % dans le capital

d'Air France-KLM dans le cadre d'augmentations de capital réservées en 2017, pour un montant total de 751 millions d'euros.

Le renforcement stratégique, commercial et capitalistique de ces partenariats positionne Air France-KLM comme le pilier européen du premier réseau mondial de compagnies aériennes.

#### *Joint-venture* transatlantique avec Delta Air Lines et Virgin Atlantic

Le 1<sup>er</sup> janvier 2020, Air France-KLM a mis en œuvre une nouvelle *joint-venture* transatlantique entre Air France-KLM, Delta et Virgin Atlantic, suite à l'approbation des autorités américaines reçues le 21 novembre 2019. Par conséquent, le Groupe a mis fin au 31 décembre 2019 à la *joint-venture* existant précédemment entre Air France-KLM, Delta et Alitalia, dix ans après sa création. Comme la majorité des *joint-ventures* dans le secteur, elle ne donne pas lieu à la création d'une société commune, mais à la mise en place d'un contrat définissant à la fois le mécanisme d'un compte de résultat commun, une gouvernance et des organisations pour gérer tous les aspects du partenariat. L'existence d'un compte de résultat commun interne assure que les partenaires mettent en œuvre toutes les actions contribuant à une amélioration du résultat d'exploitation de l'activité, au profit de tous les membres. Chaque compagnie participant au contrat de *joint-venture* enregistre dans son compte de résultat les revenus et les coûts relatifs au périmètre de *joint-venture*. Un mécanisme de reversement entre les participants à la *joint-venture* vient ensuite, le cas échéant, compenser les déséquilibres de valeur créée selon la clé de répartition convenue entre les parties. Ce mécanisme contribue au principe de « métal neutralité » permettant aux différents acteurs d'avoir une gestion commune de l'offre et de poursuivre un optimum global plutôt qu'à l'intérêt propre de chaque compagnie, contribuant ainsi à augmenter la valeur à la fois pour les partenaires et pour les clients.

La gouvernance est composée d'un CEO meeting, d'un JV leadership Team mensuel, et de groupes de travail.

Le périmètre de coopération est très large : il couvre tous les vols entre l'Amérique du Nord (y compris le Canada et le Mexique) et l'Europe au travers d'une coopération intégrée ; et pour tous les vols entre l'Amérique du Nord vers et d'Afrique, vers et du Moyen-Orient et l'Inde, ainsi que les vols de l'Europe vers et de l'Amérique centrale, la Colombie, le Venezuela, le Pérou et l'Équateur au travers d'une coordination étroite.

Avant la crise sanitaire, avec un chiffre d'affaires dépassant les 13 milliards de dollars et une part de marché de 23 %, cette nouvelle *joint-venture* fait partie des acteurs majeurs sur le Transatlantique, premier marché mondial du transport aérien. L'accord de *joint-ventures* opérait plus de 340 vols par jour à travers les neuf *hubs* principaux : Paris, Amsterdam, Londres, Atlanta, New York, Detroit, Minneapolis, Cincinnati et Salt Lake City. Le *pricing* et le *revenue management* sont centralisés au sein d'une équipe de 60 personnes basées à Amsterdam.

La coordination du réseau se traduit par le renforcement des liaisons de *Hub à Hub*, une affectation des types avions optimisée à chaque ligne, l'augmentation du nombre de destinations desservies en direct des deux côtés de l'Atlantique et de la Manche. Les forces de vente ont été unifiées dans chaque région.

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

### Partenariat en Chine – Présence consolidée sur le marché chinois

Air France et KLM bénéficient d'une présence historique en Chine, soutenue par un solide partenariat avec une des trois plus grandes compagnies aériennes chinoises, au travers d'un accord de *joint-venture* conclu il y a 10 ans.

En 2012, Air France signe un accord de *joint-venture* entre Paris et Shanghai, avec China Eastern Airlines, acteur majeur du transport aérien en Chine, opérant un vaste réseau domestique et à l'international principalement depuis sa base de Shanghai, le poumon économique de la Chine. Cet accord est étendu à KLM en 2016, lorsque China Eastern Airlines inaugure la route Shanghai-Amsterdam. Le partenariat s'est de nouveau renforcé en 2017, lorsque China Eastern Airlines souscrit à hauteur de 8.8% à l'augmentation de capital qui lui est réservée par Air France-KLM. En novembre 2018, Air France-KLM et China Eastern ont signé un accord d'extension de leur *joint-venture* au 1<sup>er</sup> janvier 2019, incluant deux routes supplémentaires Paris-Wuhan et Paris-Kunming, offrant ainsi à leurs clients respectifs des nouvelles routes en partage de codes et de nouvelles possibilités de correspondance entre l'Europe et la Chine. En avril 2021, China Eastern Airlines a participé à l'augmentation de capital d'Air France-KLM; dans ce contexte, les deux groupes aériens ont décidé d'étendre la portée de leur partenariat par une coopération commerciale intensifiée et une présence accrue sur le marché de Pékin, les liaisons Paris-Pékin et Amsterdam-Pékin rejoignant l'actuelle *joint-venture* qui existe entre Air France-KLM et China Eastern Airlines, une fois les conditions réunies.

Grâce à ce partenariat, Air France-KLM offre à ses clients l'accès à une quarantaine de destinations en Chine.

Au total, le chiffre d'affaires des routes opérées entre l'Europe et la Chine par les compagnies prenant part à l'accord de *joint-ventures* représentait plus de 600 millions d'euros en 2019.

### Partenariat stratégique avec GOL

En 2014, Air France-KLM et GOL Linhas Aéreas Inteligentes ont signé un partenariat stratégique exclusif pour cinq ans, renforçant leur coopération commerciale entre le Brésil et l'Europe. Le partenariat prévoit notamment l'optimisation des synergies entre les deux groupes et, en particulier, les opportunités de correspondance dans les villes principales brésiliennes servies par le Groupe. Ce partenariat a été un grand succès, avec près de 25% de passagers Air France-KLM en correspondance vers le Brésil optant pour des vols GOL. Depuis avril 2015, GOL appose son code sur les vols d'Air France-KLM entre l'Europe et le Brésil, et sur des destinations européennes au-delà de Paris et Amsterdam. Les deux partenaires collaborent dans le domaine de la promotion des ventes sur leur marché domestique, et depuis novembre 2017, Air France est devenue le GSA de GOL pour le marché France. Cet accord de GSA est en cours de déploiement sur l'ensemble du marché européen.

En mai 2018, Air France et KLM ont engagé une nouvelle étape dans leur développement stratégique au Brésil avec le

lancement de nouveaux vols vers Fortaleza au départ de Paris et d'Amsterdam. Ces vols permettent la connexion avec le nouveau *Hub* stratégique de GOL à Fortaleza, offrant une connectivité accrue pour les clients vers les principales villes du Nord et du Nord-est du Brésil.

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

### Autres *joint-ventures* et partage de codes

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

Les premiers niveaux de coopération sont les accords de trafic et les accords spéciaux de prorata (SpA) entre les compagnies partenaires, permettant de combiner leurs réseaux tout en utilisant leurs codes IATA respectifs et leurs propres tarifs.

Dans le cadre d'une coopération en partage de codes, deux compagnies aériennes partenaires commercialisent le même vol, chacune sous son propre code et ses propres tarifs. Le transporteur exploitant a le contrôle opérationnel de l'avion, et le partenaire marketing appose, à des fins commerciales, son numéro de vol sur les opérations du partenaire. Un tel accord doit être conforme aux exigences réglementaires et de sécurité établies par les autorités compétentes.

Le partage de codes peut prendre deux formes. Dans le premier cas, dans le cadre d'un accord de bloc sièges, le partenaire marketing achète des capacités fixes auprès du transporteur exploitant et contrôle l'inventaire du bloc sièges. Le partenaire marketing contrôle l'inventaire du bloc sièges. Dans le second cas, sous accord de *free flow*, aucun partage des capacités n'est défini; les deux partenaires peuvent vendre l'ensemble des sièges des vols concernés, cela étant, sous la politique d'inventaire du transporteur exploitant. L'accès aux capacités sur les vols concernés se fait à des tarifs négociés pour chacune des classes de réservation.

Les *joint-ventures* sont l'étape suivante des alliances et participent à la tendance de consolidation lorsque les partenaires recherchent un niveau plus élevé d'optimisation jointe sur un sous-ensemble de leur réseau sans, pour autant, envisager de fusion.

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

- elle permet aux clients d'accéder à une offre de vols accrue et à une meilleure connectivité, de bénéficier des avantages des programmes de fidélisation sur un périmètre élargie, d'une expérience de voyage harmonisée, ainsi que d'offres commerciales intégrées;
- les partenaires améliorent ainsi leur positionnement marché, servent un plus grand nombre de clients, contribuant ainsi à accompagner la croissance des marchés.

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

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

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

### 1.3.1.6 L'alliance SkyTeam

Les trois grandes alliances, SkyTeam, dont Air France et KLM sont membres, Star Alliance et oneworld, représentent 55 % du trafic mondial. Parmi les 50 plus importantes compagnies aériennes, seules quinze ne sont pas membre d'une alliance globale, au sein desquelles huit sont des compagnies à bas coûts, dont le modèle économique rend peu probable leur volonté d'y adhérer.

Depuis la création des alliances globales, la capacité en sièges de leurs compagnies membres, s'est développée de façon supérieure à la moyenne de l'industrie. À ce jour, SkyTeam est la 2<sup>e</sup> alliance globale, derrière Star Alliance et devant oneworld.

#### SkyTeam : une alliance mondiale

Créée en 2000, SkyTeam est une alliance mondiale qui comptait 19 membres au 31 décembre 2020 : Aéroflot, Aérolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Eastern Airlines, China Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, Garuda Indonesia, Kenya Airways, KLM, Korean Air, Middle East Airlines, Saudi Arabian Airlines, Tarom, Vietnam Airlines et XiamenAir.

L'appartenance à SkyTeam renforce la notoriété des compagnies aériennes en leur permettant d'étendre leur offre vers toutes les régions du monde, consolidant de cette manière leur présence commerciale. Ainsi, Air France et KLM, en étant membres de l'alliance SkyTeam, accèdent à un réseau mondial proposant près de 15 500 vols quotidiens vers 1 036 destinations dans plus de 170 pays<sup>(1)</sup>.

Les 676 millions de passagers annuels bénéficient d'une expérience de voyage harmonisée et fluide sur les vols des compagnies membres et ont accès à 790 salons en aéroport autour du monde. Les 230 millions de passagers membres des programmes de fidélisation accumulent des miles sur tous les vols SkyTeam qu'ils peuvent utiliser sur l'ensemble des compagnies de l'alliance.

Pour être membre de l'alliance, les compagnies doivent remplir un certain nombre de conditions préalables, notamment dans les domaines des opérations, des technologies et des produits. Elles doivent être liées par des accords bilatéraux de coopération portant sur les partages de codes, leurs programmes de fidélisation et l'accès aux salons en aéroport.

Les compagnies, tout en conservant leur identité et leur marque, combinent leurs réseaux pour offrir à leurs clients de nombreuses solutions de voyage et les services globaux associés, tels que l'accumulation plus rapide de miles, un accès à de nombreux salons en aéroport, mais aussi un service client plus fluide lors des différentes étapes du voyage et ce, grâce aux programmes SkyPriority et SkyTransfer.

SkyTeam fournit également un environnement et des outils permettant aux compagnies membres de bénéficier de synergies sur les coûts d'opérations (par exemple : colocations, meilleure utilisation des salons en aéroport notamment dans les sept salons SkyTeam ainsi qu'une plateforme informatique conjointe).

Les compagnies doivent aussi pouvoir proposer les produits et services spécifiques à l'alliance. SkyTeam a notamment développé des « Pass » qui permettent de voyager à des conditions compétitives, des contrats globaux réservés aux grandes entreprises ou à l'organisation d'événements internationaux, ainsi qu'un produit dédié aux marins et personnels de plateformes off-shore.

Le principal organe de gouvernance de SkyTeam est assuré par le Conseil de l'alliance (Alliance Board) composé des Présidents et Directeurs généraux des dix-neuf compagnies membres. Le Conseil de l'alliance se réunit deux fois par an et définit les orientations stratégiques de l'alliance (telles que l'adhésion de nouveaux membres, la définition de l'expérience client ou le positionnement de la marque SkyTeam, ainsi que son budget d'investissement et de fonctionnement).

Le Comité de direction, composé de dirigeants assumant des fonctions commerciales et opérationnelles directes, est nommé par le Conseil de l'alliance qui assure le déploiement des orientations stratégiques à travers des plans d'actions spécifiques. Ces derniers relèvent de différents domaines : le marketing, les synergies en aéroport, l'interface entre les systèmes d'information, le produit « correspondances » entre compagnies membres, le transport de fret et la promotion de la marque.

Les compagnies aériennes, en parallèle de leurs propres projets de développement, s'engagent à implémenter les plans d'action de SkyTeam en allouant les ressources internes nécessaires et en respectant les délais fixés.

(1) Pour des raisons liées à la pandémie de Covid-19, les chiffres 2019 sont indiqués, car ils sont plus représentatifs.

## 1.3.1.7 Chiffres clés

## Activité Réseaux

Réseaux	Année		
	2021	Variation	Variation à change constant
Chiffre d'affaires total (M€)	12 253	+ 33,1%	+ 34,8%
Chiffre d'affaires Réseaux régulier (M€)	11 520	+ 34,4%	+ 36,3%
Résultat d'exploitation (M€)	(1 582)	+ 2 140	+ 2 126

## Activité passage Réseaux : assurer la sécurité sanitaire à bord et adapter le réseau pour faire face aux restrictions aux frontières

Passage Réseaux	Quatrième trimestre			Année		
	2021	Variation	Variation à change constant	2021	Variation	Variation à change constant
Passagers (en milliers)	12 840	+146,3%		35 855	+24,1%	
Capacité (millions de SKO)	53 485	+53,3%		176 019	+27,4%	
Trafic (millions de PKT)	37 710	+162,8%		101 092	+24,5%	
Coefficient occupation	70,5%	+29,4 pt		57,4%	-1,3 pt	
Chiffre d'affaires total (M€)	3 223	+186,1%	+184,7%	8 666	+30,5%	+32,3%
Chiffre d'affaires passage régulier (M€)	3 131	+197,0%	+194,2%	8 353	+32,1%	+34,0%
Recette unitaire au SKO (cts €)	5,85	+93,8%	+92,0%	4,75	+3,7%	+5,2%

## 1.3.2 Activité low-cost (Transavia)

Transavia, compagnie *low-cost* du groupe Air France-KLM, opère des liaisons de point-à-point au départ et à destination des Pays-Bas et de la France. La structure des coûts de Transavia est strictement alignée sur le modèle d'affaires *low-cost* : optimisation de l'utilisation des avions, produits et tarifs simples, accent mis sur les recettes accessoires, un seul type d'avion, structure organisationnelle allégée et sous-traitance d'une partie importante des activités.

Transavia Netherlands (Transavia HV), la principale compagnie aérienne à bas prix des Pays-Bas, qui dessert les clients du segment des loisirs et qui célèbre son 55<sup>e</sup> anniversaire, a connu une forte reprise et a conservé sa position de principal transporteur à bas prix aux Pays-Bas. De manière générale, le marché des loisirs s'est redressé plus rapidement que le marché des affaires, conservant plus de capacité que les compagnies aériennes qui dépendent du trafic intercontinental.

## Adapter le réseau à la crise de la Covid-19

Cette année encore, Transavia HV et Transavia France ont dû faire face à la pandémie mondiale et à l'apparition de nouveaux variants. Encore une fois, l'entreprise a dû faire preuve d'une grande agilité afin d'adapter en permanence son offre SKO à la

situation sanitaire et aux différentes fermetures et ouvertures de frontières.

En raison d'un couvre-feu suivi d'un confinement en France au cours du premier trimestre de l'année, Transavia France a considérablement revu son offre de vols, en baisse de 68% par rapport à la même période en 2019.

En mai 2021, alors que les restrictions étaient levées en France et dans plusieurs pays clés du réseau (Portugal, Grèce, Italie, Croatie...), la demande des clients a explosé rapidement, car les passagers étaient impatients de voyager à nouveau. Le profil des clients (Clients Loisirs et VFR) constituait un atout, car ces clients ont été les premiers à réserver et voler à nouveau. Avec une flotte de 48 avions, durant l'été 2021, l'offre de Transavia France a atteint un niveau comparable à celui de 2019. Pour répondre à la demande et aux attentes des clients, des capacités ont été ajoutées en Espagne (+60%), en Grèce (+40%), au Portugal (+15% à partir de juillet) et sur d'autres marchés du bassin méditerranéen.

En juin, la réouverture des frontières aériennes marocaines a permis à Transavia France de relancer les vols vers l'un de ses principaux marchés.



Au total, Transavia France a lancé 37 nouvelles lignes cet été vers diverses destinations en France et en Europe. Avec 1,6 million de passagers transportés pendant la période de pointe estivale, Transavia France a retrouvé son niveau d'avant crise (avec un coefficient de remplissage de 81% en août).

En octobre et novembre, alors que les restrictions continuaient d'être levées, la capacité a de nouveau été augmentée. Les vacances de la Toussaint ont bénéficié d'un « effet rattrapage très fort », avec 30% de passagers en plus qu'en 2019.

Avec 13 nouvelles routes inaugurées au cours du 4<sup>e</sup> trimestre, Transavia a développé son réseau de City break (Cracovie, Stockholm, Berlin, Rome...) et de destinations soleil pour l'hiver (Hurghada, Le Caire, Cap-Vert...).

En fin d'année, avec l'essor des variants Delta et Omicron, l'offre s'est à nouveau adaptée. Avec la fermeture du Maroc, où nous desservons 10 destinations (20% de nos capacités en décembre), nous avons redéployé une partie de notre offre de Paris-Orly vers l'Espagne, l'Italie, la Tunisie et le Portugal.

Transavia HV a bénéficié du trafic accru en Europe pendant les vacances et a enregistré de bonnes performances entre juillet et octobre. Autour de l'été et de l'automne, les facteurs de charge étaient supérieurs de 80% par rapport à leur niveau d'avant la pandémie, et la capacité de vol en 2021 était de 29% supérieure à celle de 2020. Les revenus par passager ont progressé, même si la tendance à réserver plus tardivement a eu un impact sur les flux de trésorerie et sur la capacité à prévoir l'occupation des avions. Les passagers ont usé de la proposition Flex développée en réponse à cela.

En 2021, Transavia HV a ouvert deux nouvelles destinations : Bilbao et Fès. Pour la saison 2022, Transavia HV a couvert cinq nouvelles destinations supplémentaires : Bastia (France), Kayseri (Turquie), Ponta Delgada (Portugal), Milan-Bergame (Italie) et Riga (Lettonie). En 2021, Transavia HV opérait depuis Amsterdam Schiphol, l'aéroport de La Haye et Eindhoven. Les transporteurs *low-cost* tentent d'étendre leur capacité en Europe dans la mesure du possible, mais cela ne peut pas s'appliquer aux Pays-Bas, en raison des restrictions de créneaux horaires. En 2022, Transavia HV prévoit de poursuivre le déploiement de ses opérations au départ de Bruxelles, avec quatre autres destinations, après Innsbruck.

### Développement du réseau domestique français

Malgré la pandémie, le développement du réseau domestique s'est poursuivi. Transavia France a lancé les lignes Orly Toulon et Orly Brest en mars 2021, la ligne Orly Montpellier en novembre 2021. Au total, 17 nouvelles lignes, radiales et transversales, reliant différents aéroports, ont été lancées en France.

### Poursuivre l'innovation

Début 2021, Transavia France et le Groupe ADP ont lancé une expérimentation de reconnaissance faciale à Orly pour les passagers, comportant deux étapes clés de leur voyage : l'enregistrement des bagages et l'embarquement. Cette technologie, à la fois fiable et respectueuse de la confidentialité des données, offre aux passagers un confort et un gain de temps incomparables : ils n'ont plus besoin de présenter plusieurs fois

leurs documents de voyage et d'identité, y compris à la porte d'embarquement.

Malgré la crise, Transavia a su lancer des innovations en matière d'expérience client, telles que Transavia Holidays (un nouveau service de réservation de vacances combinant un large choix de destinations et d'hôtels à des prix abordables sur une seule plateforme) et Smooss (une solution automatisée de changement de réservation de passagers).

Avant l'été, KLM et les deux Transavia ont lancé une demande d'achat pour le remplacement de la flotte de B737NG dans le cadre d'un appel d'offres plus global d'Air France - KLM. En décembre, KLM et les deux Transavia ont signé un protocole d'accord avec Airbus pour la livraison de nouveaux avions moyen-courriers à partir de 2024. Il s'agira d'une combinaison d'avions Airbus A321neo et A320neo.

### Expérience client

En matière d'expérience client, le Net Promoter Score (NPS) de Transavia France a atteint un record historique avec une moyenne de 40 sur l'ensemble de l'année. Aux Pays-Bas les scores d'expérience client mesurés par l'indice d'expérience passagers (*Passenger Experience Index*) sont conformes aux scores élevés de 2019, avec des scores de satisfaction des clients particulièrement bons pendant le processus d'enregistrement et le vol lui-même.

Avec plus de 1 700 collaborateurs en France, Transavia France place au centre de ses engagements la qualité de ses services, la proximité de ses équipages et l'innovation. Cette position l'a amenée à être régulièrement récompensée. Pour la deuxième fois, Transavia France a été élue « Service Client de l'Année 2022 » dans la catégorie Transport Collectif de Passagers (ESCCA) et a obtenu, pour la cinquième année consécutive le label « Meilleure marque qualité de service » dans la catégorie Transport, décerné par le magazine Capital. L'entreprise a également reçu le trophée Qualiweb 2021, récompensant la qualité de son service en ligne dans la catégorie Tourisme et Transport.

Les opérations et la maintenance ont été adaptées tout au long de la crise, ce qui a permis de maintenir l'activité.

Enfin, depuis 2021, les passagers de Transavia France peuvent gagner des XP Miles (Experience Points) dans le cadre du programme Flying Blue.

### Personnel/recrutement interne

Pour accompagner la reprise du trafic au début de l'été, Transavia France a recruté en interne. La sélection du personnel de cabine a été lancée.

En novembre, Transavia France a signé un nouvel accord sur le télétravail avec la majorité des organisations syndicales, afin d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés tout en préservant le lien social indispensable aux objectifs de performance économique et sociale de l'entreprise.

En 2021, Transavia HV a vu ses scores d'engagement des employés revenir à leur niveau de 2019. Transavia HV a aussi employé temporairement 155 agents de bord de KLM.

Travailler pendant la pandémie de Covid a fait connaître de nouvelles expériences en matière de travail hybride. Avec le Comité d'entreprise, a été développé un programme de travail « 2-3-2 » qui combine la flexibilité du travail à domicile et la cohésion sociale grâce au travail dans les bureaux, tout en réduisant le nombre de déplacements domicile-travail, ce qui va dans le sens d'une ambition de durabilité.

### Développement durable

Transavia France est pionnière dans la mise en place de programmes écopilotes. La poursuite de ses partenariats avec les startups Safety Line et OpenAirlines a permis une réduction de 3 à 5 % des émissions de CO<sub>2</sub> à chaque vol.

Dans la continuité des partenariats d'innovation conclus en 2020, Transavia est devenue la première compagnie aérienne à tester en 2021 OptiLevel, une solution verticale d'optimisation des vols. L'objectif consiste à réaliser des économies de carburant encore plus importantes et de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

Les 3 solutions OptiFlight (combinées) de son partenaire Safety Line permettent d'économiser plus de 80 tonnes de carburant par avion et par an, soit l'équivalent d'un avion en vol neutre de la flotte Transavia France.

Transavia France a également travaillé sur la réduction du poids de l'avion : en optant pour un tapis plus léger, le poids de l'avion est allégé à hauteur de 63 kg, ce qui représente 5,4 kg de carburant économisé par vol.

Au sol, Transavia France s'est engagée dans le projet APU OFF avec Smart Airport Systems pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et de NO<sub>x</sub>. Cette technologie permet d'alimenter électriquement le climatiseur au sol et de ne plus utiliser le groupe auxiliaire de puissance (APU, *Auxiliary Power Unit*) de l'avion. Après un premier test réussi en août, cette solution pourrait conduire à une réduction moyenne de 16 % des émissions de CO<sub>2</sub> et de 9 % des émissions de NO<sub>x</sub>.

Transavia France s'est associée à la *start-up* GobUse dans le but de favoriser le recyclage des masques chirurgicaux. Chaque salarié est invité à déposer son masque dans des bornes ; il sera ensuite recyclé et transformé en matériau de construction.

L'entreprise s'est également associée à Tricycle, une entreprise du secteur ESS, pour collecter les déchets de bureau. Résultat : 1,4 tonne de déchets triés, dont 1 tonne a connu une seconde vie.

Cette année encore, Transavia France a renforcé son engagement auprès d'associations, telles que Movember, Octobre Rose, l'Association des rubans rouges et l'Association Carlesimo, en sensibilisant les passagers et le personnel au sol à leurs actions.

Transavia HV apporte aussi une contribution importante à sa propre durabilité et à celle du groupe KLM. Avec KLM, elle investit dans le renouvellement de sa flotte et est devenue membre du

pôle d'innovation de l'aéroport Innovation de Rotterdam La Haye. Transavia HV, ainsi que Dimple Aerospace et l'Université d'ingénierie de Delft, ont reçu une subvention accordée par le Groupe de travail néerlandais sur les turbulences, afin de rechercher des moyens de réduire les turbulences, ce qui entraînerait une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> pendant les vols. Transavia HV est un partenaire historique de JINC, une ONG qui développe les talents des jeunes défavorisés.

Transavia HV mélangera ainsi 1% de carburant aviation durable sur tous ses vols sortants. Ces chiffres vont augmenter au cours des prochaines années. Transavia HV a pris l'initiative d'encourager son personnel et sa Direction à planter 5 000 arbres autour de Schiphol. Et il est prévu de planter davantage d'arbres en 2022.

Enfin, Transavia HV a célébré le 25<sup>e</sup> anniversaire de son Peter Pan Holiday Club, grâce auquel les bénévoles de Transavia ont organisé des vacances pour 1 200 enfants atteints de maladies chroniques.

### Croissance à venir

2022 marque la poursuite de la croissance de Transavia en termes d'offres, de présence sur ses principaux marchés et de nouvelles destinations. Transavia continue à enrichir sa flotte, qui passera de 50 appareils cet hiver à 61 en avril prochain.

Avec une clientèle désireuse de voyager à nouveau dès que la situation sanitaire le permettra, Transavia France a de fortes attentes pour la saison estivale à venir, et a préparé un programme de vols ambitieux, avec l'ouverture de 18 nouvelles lignes.

Transavia HV a aussi pour objectif de rester le premier transporteur *low-cost* aux Pays-Bas, et d'être une entreprise inspirante pour les employés et les passagers. À cet effet, un plan de redressement a été élaboré, affichant une stratégie commerciale affinée, une restructuration l'organisationnelle et une mise en œuvre de réductions de coûts.

La stratégie de Transavia s'articule autour de trois axes. Le premier est le client, la proposition et la distribution. Le deuxième est la planification intégrale de la compagnie aérienne et le troisième est l'objectif, les personnes et l'organisation. En 2021, nous nous sommes concentrés sur le renforcement de nos fondations, à travers une simplification accrue et une coopération intégrale, ainsi que des réductions de coûts, grâce auxquelles nous sommes sur la bonne voie. En 2022, la reprise sera accélérée par une diversification de l'offre et un affinement des objectifs. Une approche plus intégrale sera également adoptée pour la conception des opérations, afin de s'adapter au marché de manière plus flexible. En termes de production, Transavia HV se rapproche cette année de sa capacité de 2019 avec un indice de capacité projeté atteignant 94% par rapport à 2019 pour l'année dans son ensemble, et surpassant la capacité de 2019 en 2023.

### 1.3.3 Activité de maintenance

La maintenance aéronautique est le troisième métier du groupe Air France – KLM, avec un chiffre d'affaires externe de 1,0 milliard d'euros. Ces recettes réalisées avec des clients externes représentent 36,4 % du chiffre d'affaires total de cette activité. En 2021, malgré la crise du secteur aérien liée à la pandémie Covid-19, le carnet de commandes d'AFI KLM E&M reste à un niveau élevé avec un total de 8,7 milliards de dollars.

Sur le marché de l'entretien aéronautique ou MRO (*Maintenance, Repair and Overhaul*, Entretien, Réparation et Révision), Air France Industries KLM Engineering & Maintenance (AFI KLM E&M) occupe le deuxième rang mondial des acteurs multi-produits. AFI KLM E&M a pour mission de fournir un support compétitif pour la flotte du Groupe, tout en consolidant sa position de leader sur le marché MRO.

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

#### 1.3.3.1 Environnement

##### Un marché attractif malgré des contraintes croissantes

Le marché de l'entretien aéronautique ou MRO (*Maintenance, Repair and Overhaul*), est principalement conditionné par l'âge, les cycles et les heures de vols de la flotte mondiale. Selon les estimations, le marché MRO mondial, qui se compose des dépenses en maintenance et modifications engagées par les exploitants d'avions directement ou *via* des sous-traitants, s'est d'abord effondré en 2020 puis a commencé à se redresser en 2021. Après une chute à 50 milliards de dollars US en 2020, inférieurs aux 91 milliards de dollars US attendus lors des prévisions initiales, le marché MRO a connu une croissance jusqu'au montant prévu de 68 milliards de dollars pour 2021, représentant 83 % du niveau de 2019 (avant la crise de la Covid-19), principalement grâce à la reprise des opérations sur les avions court-courrier (CC) et moyen-courrier (MC) (source : Oliver Wyman, Juin 2021).

L'évolution dans cette activité, suit de près celle des flottes commerciales mondiales et leur utilisation. La crise de la Covid-19 et les impératifs de RSE ont accéléré les décisions d'ajustement des flottes pour atteindre une meilleure efficacité, et réduire les coûts ainsi que les émissions de CO<sub>2</sub>. Les compagnies aériennes ont tendance à différer la maintenance en retirant progressivement les appareils de génération précédente, en réduisant la taille de la flotte et en augmentant le ratio d'avions de nouvelle génération, avantageant les entreprises comme AFI KLM E&M qui sont positionnées sur les segments de nouvelle génération, plus durables. La gestion du green time a été davantage mise

en place, en particulier en ce qui concerne les moteurs et les APU. La digitalisation des services d'ingénierie du MRO devrait être de plus en plus utilisée par les compagnies aériennes dans le but d'optimiser leur temps au sol et leurs opérations. En outre, un nombre croissant de compagnies aériennes cherche à sous-traiter progressivement le financement des pièces détachées par des prestataires de services en maintenance dans le cadre de contrats importants (en termes de revenus, de durée, de complexité, etc.). Les opérateurs de maintenance (MRO) souffrent d'une demande plus faible et plus volatile sur les avions des générations précédente et actuelle. Le groupe Air France – KLM considère que le marché MRO des avions de nouvelle génération, qui ne nécessite pas encore de dépenses importantes en 2021, va croître et atteindre des niveaux de maturité d'ici 2024. D'ici là, les dépenses globales du MRO se seront inversées en raison du retrait progressif des appareils d'ancienne génération.

Le marché est également caractérisé par une pression démesurée sur les prix du fait de la forte concurrence entre les principaux acteurs du marché de la maintenance et des exigences élevées des compagnies aériennes clientes du fait de la poursuite de la crise de la Covid-19. De plus, les difficultés que rencontre la chaîne d'approvisionnement et la hausse de l'inflation résultant de la crise de la Covid-19 sont des signaux d'attention pour l'ensemble de l'activité. Assurer une concurrence équitable sur le marché de l'après-vente apparaît comme un moyen de sécuriser les budgets des compagnies aériennes sur le long-terme malgré cet environnement incertain.

Enfin, les conséquences de la crise de la Covid-19 sur les faillites de compagnies aériennes, incluant les mécanismes de protection comme celui du chapitre 11 (i<sup>e</sup> loi américaine des faillites), auront également un effet résiduel sur le marché de la MRO. Cependant, les perspectives à long-terme du marché de la MRO restent solides, avec une croissance constante au cours de la décennie.

##### Une concurrence toujours plus exacerbée

Comme tous les acteurs de l'industrie aéronautique et du transport aérien, les opérateurs MRO participent à un vaste mouvement de consolidation visant à accroître les économies d'échelle.

Dans ce contexte, les avionneurs, les motoristes et les équipementiers aéronautiques poursuivent le développement de leurs services après-vente pour proposer à leurs clients des solutions de maintenance de plus en plus intégrées. Ce positionnement correspond à une stratégie à long terme fondée sur la valorisation de la propriété intellectuelle par la commercialisation de licences à un nombre restreint de prestataires de services de maintenance cherchant à étendre leur activité pour certains produits. Cette tendance s'accroît, notamment avec l'arrivée de nouveaux appareils tels que l'E2, l'A220 l'A350, le B787, etc. À terme, cette tendance pourrait se traduire par une limitation de la concurrence dans le marché MRO et peser significativement sur les coûts d'entretien des compagnies aériennes.

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

Dans ce même temps, cette activité connaît également un changement technologique qui influe sur les produits, processus, méthodes et compétences des activités de maintenance. C'est notamment le cas avec les appareils de nouvelle génération dont la dimension avionique joue un rôle de plus en plus important par rapport aux systèmes mécaniques : outils numériques, structures composites, connectivité, etc. L'innovation fait partie intégrante de tous les processus métiers.

### 1.3.3.2 La position d'AFI KLM E&M comme leader mondial

S'appuyant sur sa solide position de deuxième plus grand MRO multi-produits mondial par son chiffre d'affaires total, AFI KLM E&M poursuit sa stratégie de développement ciblé, fondée sur ses caractéristiques spécifiques et sur les objectifs du Groupe.

Cette stratégie comporte deux volets : premièrement, la réduction des coûts et le maintien d'un niveau élevé de qualité et de performance, et, deuxièmement, la croissance du portefeuille clients sur les services et produits à forte valeur ajoutée.

Ces dix dernières années, ces objectifs se sont traduits par des investissements importants dans la modernisation de son système d'information et des infrastructures industrielles d'AFI KLM E&M sur ses principaux sites de maintenance : Toulouse, Amsterdam, Villeneuve-le-Roi, Roissy et Orly. L'entreprise a par ailleurs développé de manière significative sa présence internationale non seulement avec l'accroissement d'un portefeuille clients équilibré, mais également grâce à un réseau d'entreprises en fort développement, soit détenues entièrement soit par le biais de partenariats (sous forme de co-entreprises).

#### Une ambition soutenue

Pendant la crise de la Covid-19, AFI KLM E&M a réussi à adapter ses services pour les compagnies du groupe Air France-KLM et pour son portefeuille de clients dans le monde entier, malgré les changements considérables dans les attentes des clients et les contraintes importantes sur la chaîne d'approvisionnement.

AFI KLM E&M poursuit ses efforts continus d'amélioration et affirme son ambition de faire de la marque AFI KLM E&M une référence sur son marché, en tant qu'entreprise de MRO appartenant à une compagnie aérienne, s'appuyant sur un réseau mondial puissant.

En 2021, AFI KLM E&M a renforcé sa position mondiale sur les avions de nouvelle génération, avec une forte croissance pour les produits A350, Boeing 787, A220, A320neo et B737MAX. Même s'il est impacté par la crise, l'état actuel du carnet de commandes indique qu'AFI KLM E&M est en mesure de maintenir et même de renforcer sa position sur le marché des nouvelles générations d'avions.

Ce succès sur le marché est soutenu par le programme d'innovation « The MRO Lab », qui se concentre sur des domaines stratégiques du secteur MRO, allant de la mobilité des techniciens à l'expérience client en passant par les objets connectés, les applications *Big*

*Data*, la maintenance prédictive, la digitalisation, la fabrication additive et l'intelligence artificielle.

Dans le domaine du numérique, PROGNOS<sup>®</sup> constitue une brique importante. Lancé en 2016, il réunit différentes solutions de maintenance prédictive reposant sur l'exploitation des données des systèmes des appareils dans le but d'améliorer les modèles et processus de maintenance. La gamme de solutions PROGNOS<sup>®</sup> comprend maintenant PROGNOS<sup>®</sup> for Aircraft, PROGNOS<sup>®</sup> for APU, PROGNOS<sup>®</sup> for Inventory, et PROGNOS<sup>®</sup> for Engines. AFI KLM E&M capitalise sur l'immense quantité de données générées par les flottes Air France et KLM pour développer ses solutions PROGNOS<sup>®</sup> et vérifier leur pertinence et leur performance opérationnelles avant de partager ces innovations avec ses clients.

AFI KLM E&M a développé plusieurs projets de réduction des coûts, des plans de transformation et de restructuration pour améliorer sa compétitivité et adapter son organisation à l'environnement du marché.

Par ailleurs, des projets d'adaptation ont continué à renforcer la compétitivité d'AFI KLM E&M dans le segment de la maintenance avions. Des initiatives de réduction des coûts ont été mises en œuvre pour optimiser les activités par site, renforcer les partenariats externes et déployer des structures de travail plus efficaces. Toutes ces réalisations se sont accompagnées d'un effort d'ajustement des ressources au niveau de l'activité et d'élaboration de nouveaux parcours professionnels.

Le développement des segments Moteurs et Équipements repose quant à lui sur deux stratégies : le positionnement sur des produits et services en adéquation avec les attentes du marché et le développement d'un réseau MRO mondial.

#### Une contribution aux programmes de Sécurité Des Vols et à la Performance Opérationnelle

La mission première d'AFI KLM E&M est de garantir la navigabilité de la flotte du Groupe et de veiller au respect de la conformité réglementaire. À cette fin, AFI KLM E&M assure la maîtrise des données techniques, met en œuvre les politiques d'entretien et veille à assurer en permanence la disponibilité des ressources compétentes et des moyens techniques requis.

#### L'entretien des avions au service des compagnies aériennes

##### Support d'exploitation

AFI KLM E&M continue de proposer ses services à ses clients sur le segment de la maintenance en ligne et à développer son activité dans ses bases principales ainsi qu'à l'international.

##### Opérations de petit entretien

Dans le cadre des efforts d'amélioration continue d'AFI KLM E&M, les opérations de petit entretien, essentiellement effectuées à Amsterdam, Paris CDG et Paris Orly, ont continué à mettre en œuvre de nouveaux processus afin de réduire les délais de réalisation des opérations et d'augmenter l'utilisation des appareils, au bénéfice des compagnies Air France et KLM.

Dans le même temps, AFI KLM E&M continue les opérations de sa *joint-venture* iGO Solutions en délivrant un support performant à ses clients, Transavia pour sa flotte de B737 et Air Caraïbes/French Blue pour leurs flottes A330 et A350.

## Grand Entretien Cellule

Le secteur du Grand Entretien poursuit son changement structurel dans un marché où les prix restent bas. Un plan directeur relatif à la maintenance a donc été mis en œuvre ; celui-ci est conçu pour rationaliser les opérations d'entretien d'avions en optimisant les activités par site (Paris-CDG, Amsterdam-Schiphol, Paris-Orly, Toulouse-Blagnac). Les nouveaux plans de flotte du Groupe vont permettre de continuer cette optimisation dans les années à venir.

AFI KLM E&M a continué son recours à des partenaires externes dans l'optique de réduire les coûts d'entretien des flottes du Groupe et d'obtenir, en contrepartie, des commandes supplémentaires dans les segments à forte croissance, Moteurs et Équipements.

De l'ingénierie à la maintenance, AFI KLM E&M apporte un soutien continu aux compagnies aériennes du Groupe, ainsi qu'à un nombre de clients en constante augmentation, en définissant et déployant de nouveaux produits cabine pour les avions court/moyen-courrier et long-courrier.

## Produit Militaire

Au cours des dernières années, AFI KLM E&M a pu assurer la maintenance opérationnelle de la flotte d'AWACS de l'Armée Française dont elle est responsable.

## Support des équipements : gérer une chaîne d'approvisionnement mondiale

Le support des équipements couvre la réparation d'un large spectre technologique de pièces d'avions : la gestion des normes techniques et de fiabilité ainsi que la gestion de l'acheminement des pièces depuis/vers les bases opérationnelles des clients. La principale demande exprimée par les compagnies aériennes est de disposer d'une certaine souplesse et de les aider à gérer au mieux l'incertitude qui plane sur le marché. À court-terme, cela conduit à proposer des solutions sur-mesure ; mais aussi à anticiper l'après-crise avec les opérateurs ainsi que la manière de revenir à des cadres contractuels plus stables et indispensables pour industrialiser les opérations de maintenance afin d'atteindre des niveaux de performance optimaux.

En 2021, AFI KLM E&M a dévoilé une nouvelle offre de services MRO pour l'Airbus A220 et a déjà signé un contrat avec Air Austral pour le support de sa flotte. Par ailleurs, malgré la crise actuelle de la Covid-19, l'offre d'AFI KLM E&M sur les appareils de dernière génération continue d'attirer des clients clés tels que Gulf Air pour l'A320neo, Corendon pour le support des équipements du 737 MAX. Concomitamment, les clients actuels renouvellent régulièrement leur confiance et satisfaction envers AFI KLM E&M reconnaissant ainsi sa valeur ajoutée et son attractivité. En assurant le support des équipements de plus de 3000 avions à travers le monde, AFI KLM E&M est un leader dans le segment des avions de nouvelle génération.

## Moteurs : gérer un redécoupage de la demande

Le renouvellement programmé des flottes a été perturbé par les effets de la crise sanitaire. Ceux-ci se sont accélérés pour certains anciens modèles comme par exemple le B747, l'A340, et l'A380. Les dernières générations d'avions comme l'A350, le 787 ou l'A320neo sont équipés de nouveaux moteurs efficaces consommant moins de carburant et émettant significativement

moins de CO<sub>2</sub>. Pour le produit moteur (plus que pour les autres produits MRO), la reprise de l'activité reste difficile à anticiper. En 2021, AFI KLM E&M a également intégré le réseau de Pratt & Whitney pour la maintenance des moteurs PW1500G équipant l'A220.

Le Groupe propose un support moteur pour les moteurs suivants :

- **CFM56** : les ateliers du Groupe prennent en charge l'une des plus grandes flottes de moteurs CFM56 au monde, avec près de 400 moteurs exploités par différentes compagnies aériennes. AFI KLM E&M utilise son atelier moteurs d'Amsterdam pour se positionner sur le besoin croissant en maintenance des CFM56-7B et sur son atelier d'Orly pour les CFM56-5 ;
- **CF6-80** : en proposant des services de maintenance complets à son atelier moteurs d'Amsterdam, AFI KLM E&M est bien positionné pour assurer le support des CF6-80E1 qui équipent les A330 et pour soutenir la dernière phase du cycle de vie des CF6-80C2. La longue expérience d'AFI KLM E&M dans l'entretien de ces moteurs lui permet de proposer à ce jour les solutions de maintenance les mieux adaptées. En 2020, le retrait des B747-400 de la flotte du Groupe a permis à AFI KLM E&M d'avoir accès à des pièces de rechange et d'utiliser le potentiel restant de ces moteurs pour soutenir les CF6-80C2 de ses clients ;
- **GE90** : son infrastructure technologique permet à AFI KLM E&M de se positionner comme la principale alternative face au motoriste pour l'entretien de ce moteur. Depuis 2012, AFI KLM E&M possède un banc d'essai moteur à Paris-CDG. Cette installation permet de tester 300 moteurs par an, réduisant la durée du processus et offrant un service optimisé en termes de coûts pour les clients. Ce banc d'essai, combiné à l'expertise et l'expérience d'AFI KLM E&M, a attiré l'attention d'un nombre croissant de compagnies aériennes. En 2021, en plus de son infrastructure, AFI KLM E&M a continué de développer son savoir-faire et met son expérience dans l'exploitation du GE90 au service de ses clients. Par exemple : son support sur site/sous l'aile lui permet ainsi de procéder à des actions correctives mais aussi préventives n'importe où dans le monde. Ce support peut être accompagné d'un suivi des moteurs GE90, conçu pour détecter les problèmes techniques en amont et ainsi limiter l'endommagement potentiel des moteurs ;
- **GENx** : Lors du lancement en 2015, AFI KLM E&M était le premier fournisseur non-OEM à effectuer les contrôles *Quick Turn* sur ce moteur. Depuis 2017, le banc d'essai Zephyr d'AFI KLM E&M a passé avec succès le test de corrélation GENx, permettant à AFI KLM E&M de réaliser également des essais de moteurs pour ses dix compagnies aériennes clientes GENx. ;
- **LEAP** : Grâce aux agréments EASA/FAA, AFI KLM E&M est en mesure d'assister les opérateurs LEAP du monde entier lors de la phase d'entrée en service opérationnel. AFI KLM E&M peut répondre aux besoins de ses clients en réalisant les travaux sur site ou en escale sur les moteurs LEAP-1A et LEAP-1B. Le périmètre de ces interventions est adapté aux besoins des compagnies opératrices et peut inclure des prestations d'habillage des moteurs, des inspections boroscopiques ou bien encore le remplacement de pièces

Line Replaceable Unit (LRU), et bien d'autres encore. AFI KLM E&M a obtenu un accord de sous-traitance avec CFMI (GE/Safran) pour effectuer des visites « *Quick Turn* » sur des moteurs LEAP-1B (B737MAX) qu'ils ont sous contrat. AFI KLM E&M est en train d'étendre sa capacité de prise en charge des visites « *Quick Turn* » qu'elle est capable d'effectuer. De plus, AFI KLM E&M a conclu un accord de licence de service général avec CFMI, l'autorisant à proposer une large gamme de services de support moteur dans ses ateliers pour soutenir les clients qui exploitent des flottes de B737 MAX (LEAP-1B) et d'Airbus A320neo (LEAP-1A), bien que le développement des capacités en atelier sur ce dernier type de moteur ne soit pas encore avancé. Avec son agrément CAAC, AFI KLM E&M peut également mener un large ensemble d'activités pour tous les clients en Chine (compagnies aériennes et MRO).

- **Pratt & Whitney/Rolls Royce** : Air France Industries effectuera des travaux de MRO (*Maintenance, Repair and Overhaul*) sur les moteurs Pratt & Whitney PW1500G (A220) et Rolls Royce Trent-XWB 84k (A350-900). Ces travaux seront sous-traités par l'OEM (Original Equipment Manufacturer), fabricant des équipements d'origine, et incluront les moteurs de la flotte d'Air France ainsi que ceux d'autres clients ayant contracté des services de maintenance avec l'OEM. Dans ce cas, la relation commerciale se fera principalement avec l'OEM et non avec l'exploitant de ces moteurs. Ainsi, Air France Industries KLM Engineering & Maintenance sera en concurrence au sein du réseau de l'OEM pour les travaux de réparation avancée des pièces de moteurs. Ces réparations couvriront l'ensemble du flux de réparation régional, voire mondial, et plus particulièrement des réparations spécifiques qu'AFI KLM E&M remporterait avec succès selon le processus d'appel d'offres de l'OEM.

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

AFI KLM E&M poursuit sa stratégie de croissance sur les marchés et segments rentables en déployant son réseau de filiales (EPCOR, CRMA, KLM UK Engineering, Barfield, AFI KLM E&M Components China) et de partenariats (ATI, Beijing LMI, Spairliners, Max MRO Services, iGO Solutions, Airfoils Advanced Solutions, Singapore Component Solutions, AMES, Bonus Tech et xCelle Americas), et en exploitant la force de son réseau logistique mondial. Le développement de ce réseau MRO garantit aux clients d'AFI KLM E&M un accès local et direct à une pluralité de services, de solutions sur mesure et de stocks locaux de pièces détachées.

### Filiales et joint-ventures AFI KLM E&M

#### Moteurs

Située en région parisienne, CRMA est spécialisée dans la réparation des pièces de moteur et plus particulièrement des chambres de combustion. Son positionnement sur les produits nouvelle génération a permis à CRMA d'enregistrer une croissance forte dans son activité auprès de ses clients externes.

Airfoils Advanced Solutions est détenue conjointement par Safran Aircraft Engines et Air France-KLM. Cette *joint-venture* permet aux deux sociétés mères de renforcer leur compétitivité,

et reflète également le rôle majeur qu'elles jouent sur le marché mondial de la maintenance aéronautique, ainsi que dans le soutien à la création d'emplois et au développement de l'industrie dans leur pays d'origine.

AFI KLM E&M optimise et développe son unité américaine de démontage de moteurs, Bonus Tech. Depuis 2013, cette *joint-venture* opère dans le cadre du réseau MRO mondial. Basé à Miami, ce partenariat combine le savoir-faire et les compétences de Bonus Tech, acteur majeur du marché mondial du démontage de moteurs, avec les actifs industriels d'AFI KLM E&M aux États-Unis : équipements, outillages et supports.

#### Équipements

Barfield, filiale d'AFI KLM E&M, est un centre de réparations certifié FAA et EASA offrant des services de maintenance aux compagnies majeures opérant des flottes commerciales, cargo et régionales, et desservant principalement l'Amérique du Nord, du Sud et Centrale, ainsi que les Caraïbes. Au total 400 personnes travaillent pour Barfield réparties dans divers sites aux États-Unis : Miami, Atlanta, Phoenix et Louisville.

Basée à Shanghai, AFI KLM E&M Components China est une filiale détenue à 100 % spécialisée dans les systèmes avioniques de l'A320 et du B737 afin de proposer des solutions aux opérateurs chinois.

EPCOR, installée à Amsterdam-Schiphol, offre des services d'entretien et de maintenance pour les APU (groupes auxiliaires de puissance) pour des clients dans le monde entier.

Situé à Bombay (Mumbai) en Inde, Max MRO Services Pvt. Ltd est un leader du marché MRO des équipements en Inde. Air France détient 26 % de son capital.

Singapore Component Solutions, la *joint-venture* de réparation de composants avec Sabena Technic à Singapour, est l'une des toutes premières MRO multi-produits et multi-flottes à mettre en place un atelier de réparation de composants sur le Hub asiatique.

Basée à Hambourg, Spairliners est une *joint-venture* créée par Air France et Lufthansa Technik pour assurer l'entretien de bout-en-bout des équipements des compagnies aériennes exploitant les Embraer E-Jets.

Situé à Dubaï, le centre de maintenance AMES (*joint-venture* avec Safran Nacelles) gère la réparation et la révision des nacelles de moteur au Moyen-Orient.

xCelle Americas est une *joint-venture* récemment créée avec Triumph et basée à Hot Springs dans l'Arkansas (États-Unis), spécifiquement dédiée à des services MRO pour les nacelles de nouvelle génération sur le continent américain.

#### Entretien des cellules

Au Maroc, AeroTechnic Industries (ATI) est une *joint-venture* entre Royal Air Maroc (RAM) et Air France. Basée à l'aéroport de Casablanca, ATI exploite trois baies de maintenance pour le Grand Entretien des A320 et des B737.

Basée à l'aéroport international de Norwich au Royaume-Uni, KLM UK Engineering Limited propose des services de maintenance pour les appareils régionaux et à fuselage étroit (court-courrier

et moyen-courrier) ainsi que des services de démantèlement des aéronefs.

La *joint-venture* iGO Solutions fournit des services de petits entretiens aux clients d'AFI KLM E&M (incluant Transavia France) à l'aéroport de Paris-Orly.

#### La responsabilité sociale d'entreprise comme levier pour atteindre des niveaux de performance durable

L'objectif du groupe Air France-KLM est d'être neutre en émission carbone en 2025. En tant que MRO de compagnies aériennes, AFI KLM E&M contribuera à cet objectif et continuera à soutenir le Groupe dans son rôle de leader en matière de développement durable au sein de l'industrie aéronautique. AFI KLM E&M a mis en place cette stratégie depuis plusieurs années afin de réduire l'impact environnemental de ses activités ainsi que celles de ses clients.

AFI KLM E&M analyse et utilise des technologies pour réduire cet impact environnemental partout où cela est possible. Cela va de la conception écoresponsable de nos infrastructures et

des économies d'énergie que cela génère à l'économie circulaire comme le recyclage des plastiques pour alimenter l'impression 3D.

Les ajustements constants de ces processus font partie de l'ADN d'AFI KLM E&M. Depuis très longtemps, AFI KLM E&M répare et entretient les composants des avions, y compris les pièces de moteur, afin de prolonger le cycle de vie des pièces.

Les innovations ont également un impact positif dans ce domaine comme PROGNOS, l'outil de maintenance prédictive d'AFI KLM E&M, qui a reçu le label Solar Impulse. Ce programme d'analyse prédictive s'appuie sur l'exploitation des technologies du *Big Data* pour offrir un service de maintenance aéronautique efficace et innovant. Les avantages environnementaux de PROGNOS sont les suivants : la réduction des annulations de vols, celles-ci impliquant la mise en place de vols supplémentaires pour récupérer les passagers au sol, la réduction du nombre de Quick Return Flight (retour de l'avion à son aéroport de départ) sur alertes techniques qui nécessitent de vider les réservoirs de carburant avant l'atterrissage. Il permet également d'optimiser la consommation globale de carburant de l'avion en surveillant plus précisément l'état des équipements.

### Chiffres clés

	Année		
	2021	Variation	Variation à change constant
<b>Maintenance</b>			
Chiffre d'affaires total (M€)	2 801	-2,1%	
Chiffre d'affaires externe (M€)	1 023	-18,2%	-14,2%
Résultat d'exploitation (M€)	88	+631	+647
Marge d'exploitation (%)	3,1%	+22,1 pt	+22,6 pt

En 2021, les recettes externes ont diminué de 18,2%. Les coûts d'exploitation ont été réduits avec la baisse de l'activité de maintenance, les réductions de personnel, les mesures gouvernementales de soutien salarial pour les employés et d'autres mesures d'économie.

Le carnet de commandes Maintenance est évalué à 8,7 milliards de dollars US au 31 décembre 2021, soit une baisse de 0,4 milliard

de dollars US par rapport au 31 décembre 2020, toujours impacté par la crise de la Covid-19.

L'activité Maintenance du groupe Air France-KLM est bien positionnée sur la maintenance des avions de nouvelle génération et prévoit de solides opportunités pour l'avenir.

## 1.4 LA FLOTTE

La flotte du groupe Air France-KLM, au 31 décembre 2021, comprend 536 avions dont 505 avions en exploitation contre respectivement 546 et 513 avions au 31 décembre 2020.

La flotte principale en exploitation comprend 408 avions (409 avions au 31 décembre 2020). Elle se répartit en 160 avions long-courriers (157 au 31 décembre 2020), 6 avions cargo (6 au 31 décembre 2020) et 242 avions moyen-courriers (246 au 31 décembre 2020) dont 89 avions dans la flotte du groupe Transavia (79 avions au 31 décembre 2020).

La flotte régionale en exploitation comprend 97 avions (104 avions au 31 décembre 2020).

Au 31 décembre 2021, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 12,2 ans, dont 12,2 ans pour la flotte long-courrier, 13,4 ans pour la flotte moyen-courrier, 18,8 ans pour la flotte cargo et 8,9 ans pour la flotte régionale, contre 12,1 ans au 31 décembre 2020, dont 12,0 ans pour la flotte long-courrier, 13,2 ans pour la flotte moyen-courrier, 17,8 ans pour la flotte cargo et 9,2 ans pour la flotte régionale.

Au 31 décembre 2021, la flotte totale du Groupe est détenue à hauteur de 37,8% en propriété (39,2% au 31 décembre 2020), de 12,3% en crédit-bail (13,7% au 31 décembre 2020) et de 49,9% en location opérationnelle (47,1% au 31 décembre 2020).

Le nombre d'avions en commande ferme au 31 décembre 2021, hors locations opérationnelles, s'élève à 87 appareils, après la livraison de 15 appareils en propriété du Groupe. Le nombre d'options s'élève à 58 appareils (58 au 31 décembre 2020).

Évolution du portefeuille de commandes du groupe Air France-KLM <sup>(1)</sup>	31 décembre 2020	Livraisons au cours de la période	Nouvelles commandes	Conversion d'options	31 décembre 2021
Flotte principale	102	15	-	-	87
Flotte régionale	0	-	-	-	0
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>87</b>

(1) Hors locations opérationnelles.

Évolution du portefeuille d'options du groupe Air France-KLM <sup>(1)</sup>	31 décembre 2020	Exercice au cours de la période	Options annulées ou expirées	Nouvelles options	31 décembre 2021
Flotte principale	58	-	-	-	58
Flotte régionale	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>58</b>

(1) Hors locations opérationnelles.

## Gestion de flotte

Air France-KLM poursuit une politique active de renouvellement et de modernisation de sa flotte, participant ainsi à l'amélioration de l'efficacité énergétique de sa flotte et à la réduction de son empreinte environnementale.

Ainsi, au cours de l'année 2021, le groupe Air France a procédé pour :

- le long-courrier : au retrait de la flotte de quatre 777-200 un A340-300 et un A380, et à la livraison de sept A350-900 neufs;
- le moyen-courrier : au retrait de 8 avions de la famille A320, et à la livraison des six premiers A220-300 neufs;
- HOP! : au retrait définitif des opérations de ses CRJ700 et de trois CRJ1000, et à livraison de d'un EMB190;
- Transavia France à la livraison de quatorze B737-800.

Malgré la crise sanitaire, Air France et KLM n'ont annulé aucune de leurs commandes ou options, et n'ont procédé qu'à de mineurs ajustements du calendrier de livraisons d'A350 afin de répondre à des exigences de production. Le carnet de commandes important d'Air France (25 A350 et 54 A220) d'appareils de nouvelle génération, qui sont les plus performants sur le plan environnemental, permettra notamment de réduire

les émissions de gaz à effet de serre et de respecter la trajectoire environnementale sur laquelle le Groupe s'est engagé.

KLM a, pour sa part, accueilli deux B777-300ER neufs supplémentaires dans sa flotte et soustrait de sa flotte deux A330-200, deux 747-400 ainsi que six B737-700 tandis que KLM Cityhopper soustrayait un E190 de sa flotte et recevait ses sept premiers E195-E2.

À plus long terme, la modernisation de la flotte s'exprimera par la poursuite de la croissance de la flotte des B787 et E195-E2 chez KLM et de celles des A350-900 et A220-300 au sein d'Air France. Pour sa part Transavia (France et Pays-Bas) verra sa flotte s'adapter au marché en croissance sur le secteur loisir.

Le Groupe continuera à investir largement sur le renouvellement de ses cabines, comme actuellement pour ses B777-300ER, ainsi que dans l'offre de connectivité satellite à bord, permettant d'offrir une liaison Wi-Fi à ses clients pendant les vols, tant en long-courrier qu'en moyen-courrier.

En signant avec Airbus en Décembre 2021 un protocole d'accord pour 100 commandes fermes d'A320/A321, qui sera suivi en 2022 de la signature du contrat d'achat final, le Groupe sécurise ainsi les créneaux de livraison de ces appareils de nouvelle génération, destinés à KLM, Transavia France et Transavia Pays-Bas.



La flotte AFKL au 31 décembre 2021 :

	AF (incl. HOP!)	KL (incl. KLC & Martinair)	Transavia France	Transavia NL	Propriété	Crédit-bail	Location d'exploitation	Total
<b>Long-courrier</b>	<b>110</b>	<b>61</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>32</b>	<b>69</b>	<b>171</b>
B777-300	43	16	0	0	18	17	24	59
B777-200	21	15	0	0	26	0	10	36
A350	13	0	0	0	3	5	5	13
B787-10	0	6	0	0	3	3	0	6
B787-9	10	13	0	0	5	6	12	23
A380-800	8	0	0	0	4	1	3	8
A330-300	0	5	0	0	0	0	5	5
A330-200	15	6	0	0	11	0	10	21
<b>Moyen-courrier</b>	<b>113</b>	<b>46</b>	<b>54</b>	<b>39</b>	<b>80</b>	<b>15</b>	<b>157</b>	<b>252</b>
B737-900	0	5	0	0	5	0	0	5
B737-800	0	31	54	35	31	10	79	120
B737-700	0	10	0	4	6	1	7	14
A321	19	0	0	0	11	0	8	19
A320	43	0	0	0	4	4	35	43
A319	30	0	0	0	12	0	18	30
A318	15	0	0	0	7	0	8	15
A220-300	6	0	0	0	4	0	2	6
<b>Régional</b>	<b>53</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>49</b>	<b>19</b>	<b>40</b>	<b>108</b>
Canadair Jet 1000	14	0	0	0	14	0	0	14
Canadair Jet 700	1	0	0	0	1	0	0	1
Embraer 190	18	31	0	0	16	5	28	49
Embraer 175	0	17	0	0	3	14	0	17
Embraer 170	15	0	0	0	10	0	5	15
Embraer 145	5	0	0	0	5	0	0	5
Embraer 195 E2	0	7	0	0	0	0	7	7
<b>Cargo</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
B747-400BCF	0	1	0	0	1	0	0	1
B747-400ERF	0	3	0	0	3	0	0	3
B777-F	2	0	0	0	0	0	2	2
<b>Total AF-KLM</b>	<b>278</b>	<b>166</b>	<b>54</b>	<b>39</b>	<b>203</b>	<b>66</b>	<b>268</b>	<b>537</b>

## 1.4.1 La flotte du groupe Air France

La flotte du groupe Air France totalise 332 avions au 31 décembre 2021, dont 279 dans la flotte principale et 53 dans la flotte régionale. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 13,1 ans (13,2 ans au 31 décembre 2020). Les commandes fermes s'élèvent à 87 appareils.

Flotte du groupe Air France	Flotte au 31 décembre 2020	Entrées <sup>(1)</sup> au cours de la période	Sorties <sup>(1)</sup> au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2021
Flotte long-courrier	109	7	6	110
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia France)	155	20	8	167
Cargo	2	-	-	2
Flotte régionale	72	1	20	53
<b>Total</b>	<b>338</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>332</b>

(1) Achats ou locations.

### La flotte de la compagnie Air France

La flotte d'Air France comprend 225 avions au 31 décembre 2021 dont 210 appareils en exploitation (226 et 216 respectivement au 31 décembre 2020). Elle compte 110 appareils long-courriers, 113 appareils moyen-courriers et 2 avions cargo.

Au 31 décembre 2021, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 14,4 ans dont 13,5 ans pour la flotte long-courrier, 15,3 pour la flotte moyen-courrier et 12,9 ans pour la flotte cargo. Au 31 décembre 2020, l'âge moyen était de 14,6 ans dont 13,6 ans pour la flotte long-courrier, 15,5 ans pour la flotte moyen-courrier et 11,9 ans pour la flotte cargo.

La flotte est détenue à raison de 85 appareils en propriété (37,8%), 22 avions en location financière (9,8%) et 118 en location opérationnelle (52,4%).

Au cours de l'année 2021, la compagnie a pris livraison de sept A350-900 et de ses six premiers A220-300 et s'est séparée de 8 avions de la famille A320 ainsi que de 4 777-200ER, 1 A380 et 1 A340-300E.

### La flotte régionale Air France HOP!

Au 31 décembre 2021, la flotte régionale comprend 53 appareils dont 43 en exploitation d'une capacité maximale de 100 sièges.

L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 11,1 ans. La flotte est détenue à raison de 64,2% en propre et 35,8% en location opérationnelle.

Durant l'année 2021, un EMB190 est entré en flotte tandis que dix CRJ700 et dix E145 sont sortis de la flotte, poursuivant ainsi la politique de modernisation et de rationalisation de la flotte régionale.

### La flotte de Transavia France

La flotte de Transavia France comprend 54 B737-800, (40 appareils au 31 décembre 2020). L'âge moyen de la flotte est de 9,4 ans. La flotte est détenue à raison de 16,7% en propre, 7,4% en location financière et 75,9% en location opérationnelle.

Durant l'année 2021, quatorze 737-800 sont entrés en flotte chez Transavia France.

## 1.4.2 La flotte du groupe KLM

La flotte du groupe KLM totalise 205 avions au 31 décembre 2021, dont 150 dans la flotte principale et 55 dans la flotte régionale. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 10,9 ans (10,3 ans au 31 décembre 2020). Les commandes fermes s'élèvent à 27 appareils.

Flotte du groupe KLM	Flotte au 31 décembre 2020	Entrées <sup>(1)</sup> au cours de la période	Sorties <sup>(1)</sup> au cours de la période	Flotte au 31 décembre 2021
Flotte long-courrier	63	2	4	61
Flotte moyen-courrier (y compris Transavia Pays-Bas)	92	-	7	85
Cargo (y compris Martinair)	4	-	-	4
Flotte régionale	49	7	1	55
<b>Total</b>	<b>208</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>205</b>

(1) Achats ou locations.

### La flotte de KLM

Elle comprend 107 avions au 31 décembre 2021 (115 au 31 décembre 2020) dont 61 avions long-courriers et 46 avions moyen-courriers. Le mode de détention de la flotte est de 45 avions en pleine propriété (42,1%), 17 avions en crédit-bail (15,9%) 45 avions en location opérationnelle (42,1%). Dans cette flotte, 105 avions sont en exploitation.

Au 31 décembre 2021, l'âge moyen de la flotte en exploitation est de 12,1 ans dont 10,0 ans pour la flotte long-courrier et 14,7 ans pour la flotte moyen-courrier. Au 31 décembre 2020, l'âge moyen de la flotte était de 11,2 ans, dont 9,3 ans pour la flotte long-courrier et 13,3 ans pour la flotte moyen-courrier.

Au cours de l'année 2021, la flotte long-courrier a été modernisée par l'entrée de deux B777-300ER tandis que deux B747-400, deux A330-200 et six 737-700 en ont été retirés.

### La flotte régionale, KLM Cityhopper

La flotte de KLM Cityhopper comprend 55 avions dont 54 en exploitation au 31 décembre 2021. Les avions de cette flotte

régionale en exploitation ont un âge moyen de 7,0 ans. 27,3 % de ces avions sont en propriété, 34,5 % en crédit-bail et 38,2 % en location opérationnelle.

Les sept premiers E195-E2 sont entrés en flotte tandis qu'un E190 en est sorti.

### La flotte de Transavia Pays-Bas

La flotte de Transavia Pays-Bas comprend 39 appareils dont 4 B737-700 et 35 B737-800.

La flotte est détenue à 10,3 % en crédit-bail, 61,5 % en location opérationnelle et 28,2 % en propriété. L'âge moyen de la flotte est de 11,8 ans.

Un B737-700 est sorti de la flotte au cours de l'année 2021.

### La flotte de Martinair

Martinair dispose d'une flotte de 4 avions tout-cargo, tous en exploitation. 100,0 % de ces avions sont en pleine propriété. L'âge moyen de la flotte en exploitation est de 21,7 ans.

## 1.5 DIRECTION EXPÉRIENCE CLIENT

Dans un contexte de crise sanitaire mondiale, Air France place la santé et la sécurité de ses clients et de ses personnels au cœur de ses priorités. Dès l'apparition du virus Covid-19, Air France a instauré des mesures exceptionnelles, regroupées sous le label Air France Protect, pour un voyage en toute sérénité : les conditions sanitaires les plus strictes à chaque étape du

parcours, des billets 100 % modifiables et remboursables, une couverture assurance liée à la pandémie ainsi qu'un site dédié pour vérifier les conditions de voyages.

Les équipes d'Air France suivent l'évolution de la situation sanitaire et restent plus que jamais mobilisées pour continuer à accueillir les clients à bord de ses vols en toute sécurité.

### 1.5.1 Air France Protect, l'engagement sanitaire d'Air France

#### Des mesures sanitaires garantissant le plus haut niveau de sécurité à chaque étape du voyage : À l'aéroport ; À bord ; À l'arrivée

Le port du masque chirurgical est obligatoire, à partir de 11 ans, dès l'arrivée à l'aéroport où de nombreuses dispositions garantissent un parcours dans des conditions de sécurité sanitaire optimales.

#### À l'aéroport

Des affichages, des annonces et des marquages au sol rappellent les mesures de distanciation.

Tous les comptoirs vente, enregistrement et embarquement sont équipés d'écrans de protection en plexiglas. Les comptoirs d'enregistrement et les bornes libre-service sont désinfectés régulièrement. Des distributeurs de gel hydro-alcoolique sont à disposition sur l'ensemble du parcours. En fonction du contexte sanitaire, Air France a pu rouvrir certains de ses salons progressivement en garantissant des mesures sanitaires optimales : gel hydro alcoolique à disposition et port du masque chirurgical obligatoire. Au plus haut de la crise, l'offre de restauration et certains services ont également été adaptés : l'offre snacking sec (épicerie), en portion individuelle et emballée, est maintenue et les boissons restent en libre-service. Des fontaines à eau ont été installées. Aux buffets, les produits froids et chauds ont été servis à l'assiette par un serveur puis de nouveau proposés en libre-service dans tous nos salons avec un changement des couverts de service et une désinfection régulière des points de contact. Les espaces Clarins ont tous rouverts en respectant une désinfection sanitaire entre chaque client. Le bar du Terminal 2EL à Paris-Charles de Gaulle et l'espace « Enfants » restent fermés. De plus, un contrôle de température corporelle peut être mis en place au départ de certains vols Air France. Depuis novembre 2020, Paris Aéroport s'est associé au laboratoire Cerballiance et a mis en place deux centres de tests Covid-19 au départ des aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly pour la réalisation de test RT-PCR ou de test antigénique sur rendez-vous.

#### À bord

Avant chaque vol, Air France a renforcé le nettoyage de ses avions. Les cabines et toutes les surfaces en contact avec les clients sont minutieusement désinfectées notamment accoudoirs, tablettes et écrans. À bord et pendant toute la durée du voyage,

le port du masque chirurgical reste obligatoire. Une lingette désinfectante est proposée aux clients à l'entrée de l'avion. Depuis janvier 2021, sur les vols long-courriers, un kit sanitaire contenant un masque chirurgical, une lingette désinfectante et du gel hydro alcoolique est offert à chaque client dans toutes les cabines.

Pendant le vol, l'air est intégralement renouvelé toutes les 3 minutes. Le système de recyclage d'air de tous les avions d'Air France est équipé de filtres HEPA - *High Efficiency Particulate Air* -, identiques à ceux utilisés dans les blocs opératoires, qui captent 99,9% des particules.

#### À l'arrivée

Des annonces effectuées à bord par les équipages invitent les clients à débarquer de façon cadencée, afin de respecter la distanciation. Des distributeurs de gel hydro-alcoolique sont disponibles en salle d'arrivée-bagages, où la signalétique au sol et les rappels sur la distanciation sont de rigueur.

#### Des mesures commerciales flexibles avec des billets 100 % modifiables et remboursables jusqu'au 30 juin 2022

Afin d'accompagner sereinement les clients dans leurs projets de voyage et faciliter leurs démarches en cas d'imprévu, Air France rappelle que dans le cadre de sa politique commerciale, la compagnie propose des billets 100% modifiables et remboursables sans frais et sans justificatif jusqu'au jour du départ, sous conditions. Les clients peuvent ainsi modifier leur réservation sans frais, ou obtenir un avoir remboursable s'ils ne souhaitent plus voyager. Cette politique commerciale est étendue en raison du contexte sanitaire.

#### Une assurance pour couvrir le risque sanitaire

Air France, en partenariat avec Allianz Travel, a étendu ses garanties d'assurance voyage pour protéger davantage ses clients en cas d'épidémie telle que la Covid-19. Pendant le séjour, le client bénéficie de l'assistance médicale et du remboursement des frais médicaux à l'étranger ou des frais supplémentaires en cas de quarantaine. Proposée au moment de l'achat du billet sur le site airfrance.com et les centres de relation client de la compagnie, dans certains pays d'Europe et prochainement dans d'autres pays, cette assurance complète les produits Annulation + Vol manqué, Multirisque et Assistance existants.

### « Ready To Fly », un service de vérification des documents de voyage avant le départ

En juillet dernier, Air France lançait Ready To Fly, un service gratuit et facultatif permettant aux clients d'avoir la confirmation qu'ils détiennent l'ensemble des documents et justificatifs sanitaires indispensables pour leur voyage avant de se rendre à l'aéroport. À la clé : un voyage plus serein et un parcours plus fluide, en évitant des contrôles multiples le jour départ. Ready To Fly est désormais disponible sur plus de 143 liaisons au départ de 89 aéroports du réseau Air France.

Début 2022, pour les vols domestiques, la vérification du pass vaccinal est automatisée et instantanée. Elle peut s'effectuer en ligne ou directement sur les bornes libre-service le jour du départ.

### Un parcours sanitaire bien perçu par nos clients

Depuis juin 2020, Air France a mis en place un questionnaire afin d'évaluer la satisfaction de ses clients quant aux mesures d'hygiène déployées sur l'ensemble du parcours et leur ressenti pendant le voyage (contrariété, anxiété, stress, confiance, enthousiasme). Les clients sont consultés sur les mesures Air France Protect. En 2021, ce questionnaire leur est toujours adressé. D'après les retours e-Score de l'enquête, au 26 novembre 2021 (Cumul depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021), 91% de nos clients ayant voyagé à bord de nos avions (Air France + HOP !) ont trouvé que les mesures sanitaires mises en place par la compagnie étaient excellentes, très bonnes ou bonnes. Sur la même période, 50% des clients se sont senti en confiance à bord de nos avions et 25% enthousiastes ou heureux. En revanche, 12% des clients interrogés sont mécontents, stressés ou anxieux (source e-Score Air France).

## 1.5.2 Air France Protect, un programme sanitaire récompensé à plusieurs reprises

### Air France remporte le Diamond Award au classement Apex Health Safety powered by Simpliflying

Le 27 mai 2021, Air France a reçu le Diamond Award, la plus haute distinction de sa catégorie à l'occasion de la remise des prix de l'APEX Health Safety powered by SimpliFlying récompensant les meilleures mesures mises en place par les compagnies aériennes en matière de santé et de sécurité sanitaire. À l'issue d'un audit complet du programme « Air France protect » regroupant l'ensemble des mesures sanitaires de la compagnie, l'Airline Passenger Experience Association (APEX) a ainsi récompensé l'engagement d'Air France qui place la santé et la sécurité de ses clients et de ses personnels au cœur de ses priorités.

### Air France obtient 5 étoiles au classement Covid Safety Rating de Skytrax

Le 27 juillet 2021, Air France a décroché une cinquième étoile au classement « Covid-19 Airline Safety Rating » de Skytrax, agence internationale de notation du transport aérien. Après avoir obtenu

4 étoiles en janvier 2021, la compagnie obtient ainsi la plus haute notation dans cette évaluation référente au niveau mondial en termes de sécurité sanitaire dans le cadre d'un voyage aérien. Air France est la première compagnie européenne majeure à recevoir cette distinction. Skytrax salue ainsi l'efficacité des mesures sanitaires mises en place par la compagnie pour ses clients et ses personnels depuis le début de la crise liée à la pandémie, ainsi que les améliorations apportées à celles-ci au cours du premier semestre 2021.

### Air France décroche le Prix d'excellence Covid au classement Skytrax World Airline Awards 2021

Le 28 septembre 2021, Air France a décroché le Prix d'Excellence Covid décerné par Skytrax qui vient saluer l'engagement sanitaire de la compagnie. C'est la troisième fois qu'Air France reçoit une distinction de la part de Skytrax pour l'ensemble des mesures mises en place depuis le début de la crise Covid, avec d'abord quatre puis cinq étoiles (soit la note maximum) obtenues au Skytrax Covid Safety Rating pour son programme Air France Protect.

## 1.5.3 Air France reconnue et récompensée

Air France poursuit la montée en gamme de ses produits et de ses services. La compagnie affirme l'importance de la relation attentionnée entre ses personnels et chacun de nos clients.

### Air France à nouveau n° 1 du Podium de la Relation Client® 2021

En mars 2021, Air France remportait pour la 6<sup>e</sup> année consécutive, le premier prix du Podium de la Relation Client® dans la catégorie Transport. Organisé par BearingPoint et Kantar TNS, ce palmarès de la relation client est véritablement l'expression de la voix du client. Pour chaque entreprise, les clients interrogés sont amenés à se prononcer sur 15 critères structurants de la Relation Client. Des critères examinés sous 3 angles : l'exécution,

le lien et l'émotion. Avec une année fortement impactée par la crise sanitaire, la compagnie continue à faire la différence et à se démarquer essentiellement sur la dimension émotionnelle (fidélisation, effet surprise) et sur celle du lien (co-création, personnalisation). Cette belle performance est portée également par la reconnaissance de notre capacité d'adaptation et une confiance renforcée de la part nos clients :

44% des clients considèrent que la compagnie s'est très bien adaptée au contexte de crise sanitaire, l'un des meilleurs scores tous secteurs confondus.

L'évolution de l'indice de confiance des clients est quant à elle marquée par des scores significatifs avec 57% des clients déclarant avoir maintenu leur confiance à la marque et 32%,

une confiance renforcée. Seuls 12 % estiment que leur confiance vis-à-vis de la compagnie s'est dégradée.

### Air France décroche une série de récompenses au classement Skytrax World Airline Awards 2021

Le 28 septembre 2021, Air France a décroché le titre de meilleure compagnie aérienne aux classements des zones Europe, Europe de l'Ouest et France. Elle s'est également hissée pour la première fois à la 10<sup>e</sup> place du classement mondial, gagnant 13 places par rapport à 2019. Air France est la seule compagnie européenne figurant dans le Top 10 de ce classement rassemblant plus de 350 compagnies et établi sur la base des avis de plus de 13 millions de passagers de plus de 100 nationalités.

### Air France nommée meilleure compagnie européenne pour sa cabine Business lors des World Travel Awards

Le 22 octobre 2021, lors de la 28<sup>e</sup> cérémonie des World Travel Awards à Londres, Air France a reçu le prix de la meilleure compagnie aérienne européenne pour sa cabine Business. Cette cérémonie annuelle est un événement majeur qui récompense les acteurs des secteurs du voyage, du tourisme et de l'hôtellerie. Les prix, reconnus comme une marque d'excellence de l'industrie, sont décernés *via* un large vote des clients et de spécialistes du secteur touristique. Plus de 2 millions de votes ont ainsi été exprimés pour réaliser ce palmarès 2021.

## 1.5.4 Air France adapte son offre de services

Depuis le début de la crise, Air France suit de près l'évolution de la situation sanitaire et déploie les mesures nécessaires afin d'assurer le bien-être et la sécurité de ses clients et de ses personnels.

### Service à bord

Afin de limiter les interactions et en fonction de l'évolution de la situation sanitaire, le service délivré à bord a régulièrement été adapté. Par exemple, sur les vols courts en France et en Europe, ou sur les vols à destination du Royaume-Uni, l'offre a pu être limitée à un service de verre d'eau au plus fort de la crise. À l'inverse, l'offre de restauration a été réintroduite progressivement dans toutes les cabines lorsque la situation s'est améliorée. Les produits sous film ou emballés individuellement sont privilégiés. Les ventes de produits détaxés ainsi que l'offre de presse ont été suspendues. Les clients ont la possibilité accéder à plus de 150 titres de presse et magazines gratuitement sur l'application Air France Play, à télécharger 30h avant le vol.

### Nouvelle offre de restauration sur les vols courts et moyen-courriers

Une nouvelle offre de produit à bord est proposée sur le réseau court et moyen-courrier depuis le 31 octobre 2021. Cette offre gratuite et simplifiée est adaptée à de nouveaux enjeux : une

### Air France récompensée par TheDesignAir

Air France a été récompensée par TheDesignAir Awards et a remporté le prix du meilleur nouveau salon d'aéroport 2021 pour son salon du terminal 2F de l'aéroport Paris Charles de Gaulle, réalisé en collaboration avec l'agence de design d'espace Jouin Manku.

### Air France saluée pour son salon La Première

Début 2022, le salon La Première de Paris-Charles de Gaulle a été élu « meilleur salon au monde » par One Mile at a Time, blog reconnu sur l'expérience client dans le voyage. Au global, la déclinaison de la satisfaction par « touchpoint » du parcours La Première montre des scores excellents, avec un niveau global de satisfaction (NPS) de 83 en 2021.

### Air France classée n° 1 pour son offre de restauration en vol La Première

En mars 2021, Air France décrochait la première place au classement établi par ThePointsGuy pour son offre de restauration proposée en cabine La Première.

ThePointsGuy, site de voyage américain et blog de contributeurs indépendants, a évalué l'ensemble des prestations servis à bord de la première classe de cinq compagnies aériennes « The 5 Best first class meal in the sky ». Avec un score de 25 sur 25, Air France arrive en tête devant Japan Airlines, Emirates, Korean Air et British Airways.

situation économique tendue, un contexte sanitaire inédit, une concurrence qui s'accroît et des nouvelles attentes client centrées notamment autour de la protection de l'environnement.

- Un produit engagé : La francité est au cœur de ce nouveau produit, qui fait la part belle à notre gastronomie. La nouvelle offre privilégie un ancrage qualitatif. Le label AOC permet d'identifier les produits dont les étapes de fabrication sont réalisées dans une même zone géographique et selon un savoir-faire reconnu. Des produits labellisés issus de filières qui préservent l'environnement, respectant la saisonnalité et le centrage sur la production locale. Des produits sélectionnés en collaboration étroite avec les Chefs du Studio culinaire Servair.
- Un produit harmonisé et rationalisé : Afin d'être au plus proche des attentes de nos clients, la plage de service du petit-déjeuner est étendue jusqu'à 10h. Le redécoupage des zones de vol a été également repensé, avec un passage à 3 zones (au lieu de 5 précédemment).
- Depuis le 31 octobre 2021, François Adamski, chef *corporate* Servair, Meilleur Ouvrier de France, Bocuse d'or et membre du Studio Culinaire de Servair, signe les menus de la classe Business des vols moyen-courriers d'Air France. L'offre de repas se compose d'un plat froid, d'un fromage AOP, d'un dessert et d'un pain chaud.

### Reprise des cycles Signatures chefs étoilés La Première et Business

En 2021, Air France relance les cycles de plats élaborés par de grands chefs français pour ses cabines La Première et Business. De juillet à octobre, Air France confiait pour la première fois l'ensemble de sa carte La Première au chef français triplement étoilé Arnaud Donckele. Des mets, imaginés spécialement pour les clients de la cabine la plus exclusive de la compagnie, ont été proposés aux clients au départ de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle. En collaboration avec le Studio Culinaire de Servair, le chef signe pour Air France une entrée ainsi que sept plats dévoilés progressivement au fil des quatre mois. Composition végétarienne, viande ou poisson, Arnaud Donckele joue avec les saveurs subtiles de Provence et réalise une mosaïque de goûts et de couleurs entre terre et mer. Une carte de haut vol invitant à un voyage bucolique en Méditerranée. En s'associant au grand chef des Maisons Cheval Blanc St-Tropez et Cheval Blanc Paris, Air France réaffirme son rôle d'ambassadrice de la haute gastronomie française dans le monde.

### Pré-sélection des plats chauds en Business

Le 1<sup>er</sup> juillet 2021, Air France lançait sur ses destinations Caraïbes/Océan Indien, une offre gratuite de pré-sélection de plat chaud parmi 4 plats proposés au menu des cabines Business. Depuis le 10 novembre, cette offre s'étend aux clients voyageant en cabine Business des vols de et vers l'Amérique Nord et l'Amérique Sud. En découvrant et en choisissant le menu en amont de son départ, le client a l'assurance de déguster à bord le plat souhaité. La pré-sélection du plat s'inscrit dans la volonté d'offrir à nos clients la plus grande satisfaction et dans une démarche globale de la compagnie qui vise à réduire son empreinte environnementale, notamment grâce à une restauration plus responsable. Elle permet de réduire le ratio de chargement des plats chauds, et donc le poids de l'avion, le gaspillage et les déchets. Cette offre sera proposée progressivement en Business sur d'autres vols long-courriers et couvrira à terme l'ensemble du réseau long-courrier d'Air France.

## 1.5.5 Malgré la crise, Air France maintient des investissements pour ses clients

Air France investit 500 millions d'euros sur 5 ans (2020-2024), pour poursuivre le renouvellement des cabines, le déploiement de la connectivité à bord ainsi que les projets de rénovation de certains salons et du nouveau salon unique du terminal 2F.

### Arrivée des Airbus A220-300 dans la flotte Air France

Le 29 septembre 2021, Air France réceptionnait son premier Airbus A220-300, nouveau fleuron de son réseau court- et moyen-courrier. Après l'arrivée des A350 sur son réseau long-courrier, la compagnie poursuit le renouvellement de sa flotte et recevra d'ici fin 2025 les 60 A220-300 commandés en 2019 pour remplacer progressivement ses A318 et A319 ainsi que plusieurs A320. Cette commande - la plus importante de la part d'un client européen - est assortie de 30 options et 30 droits d'acquisition. Depuis le 31 octobre 2021, l'Airbus A220-300 s'envole vers Berlin (Allemagne), Barcelone, Madrid (Espagne), Milan-Linate et Venise (Italie) au départ du *Hub* d'Air France de Paris-Charles de Gaulle. Pendant la saison hiver 2021-2022, l'appareil étend progressivement son réseau vers Bologne, Rome (Italie), Lisbonne (Portugal) et Copenhague (Danemark). Performant sur le plan économique et environnemental, l'Airbus A220-300 est parfaitement adapté au réseau court et moyen-courrier d'Air France. Il offre une réduction du coût au siège de 10 % par rapport aux A318 et A319 et se distingue par ses performances énergétiques : il consomme 20 % de carburant en moins que les appareils qu'il remplace et ses émissions de CO<sub>2</sub> sont également réduites de 20 %. Son empreinte sonore est par ailleurs inférieure de 34 %. Ces caractéristiques joueront un rôle déterminant dans la réduction de l'empreinte environnementale d'Air France et l'atteinte de ses objectifs en matière de développement durable. D'ici 2030, la compagnie aura réduit de 50 % l'ensemble de ses

émissions de CO<sub>2</sub> au passager/km par rapport à 2005, soit 15 % en valeur absolue. Air France s'engage par ailleurs à travailler avec l'ensemble de ses parties prenantes et pouvoirs publics pour atteindre l'objectif climatique de zéro émission nette de CO<sub>2</sub> en 2050. Par ailleurs,

l'Airbus A220-300 d'Air France offre le plus haut niveau de confort à bord. Doté de 148 sièges, dans une configuration 3-2 (soit 5 sièges par rangée) permettant à 80 % des clients de bénéficier d'une place côté hublot ou côté couloir, il propose deux cabines de voyage, Business et Economy et un accès à Air France Connect, l'offre de connectivité de la compagnie. Le fauteuil est le plus large du marché (48 cm). Inclinable à 118 degrés et doté d'une tête ajustable, il est recouvert de cuir et dispose de mousses ergonomiques pour plus de confort. Large tablette monobloc, porte gobelet, pochette littérature, prises USB individuelles et support tablette ou smartphone intégré au dossier complètent l'ensemble. Fin 2021, Air France comptait 6 Airbus A220 dans sa flotte.

### Renouvellement des cabines de 12 B777-300 d'Air France

En janvier 2020, Air France dévoilait ses nouvelles cabines de voyage à bord de ses B777-300 desservant, à ce jour, la Guadeloupe, la Martinique et l'île de La Réunion. Fin 2021, 12 avions rénovés ont été mis en ligne. À bord, les 472 sièges de l'appareil - 14 sièges full flat en Business, 28 sièges à coque fixe en Premium Economy et 430 sièges en Economy - ont été entièrement renouvelés afin de proposer aux clients, des cabines répondant aux plus hauts standards de confort, dans une ambiance douce et chaleureuse aux couleurs de la compagnie. Début 2022, marque le démarrage des chantiers de rénovation de 12 autres B777-300 (ceux équipés de 42 sièges en cabine Business actuellement).

## 12 A350 dans la flotte Air France à fin 2021

Fin 2021, Air France compte dans sa flotte 12 A350. La compagnie accélère ainsi sa transition vers un transport aérien plus durable, en lien avec ses engagements HORIZON 2030. Appareil de dernière génération, l'A350 consomme 25 % de carburant en moins que les avions de génération précédente (soit 2,5 litres par passager aux 100 kilomètres) grâce notamment à l'incorporation de matériaux plus légers à hauteur de 67 % : 53 % de composites et 14 % de titane. Son empreinte sonore est également réduite de 40 %. Installés sur l'un des 324 sièges – 34 en cabine Business, 24 en cabine Premium Economy et 266 en cabine Economy –, les clients découvrent à bord une nouvelle définition du confort : une cabine spacieuse et silencieuse, des hublots plus grands de 30 %, un système de pressurisation optimisé permettant une atmosphère de cabine plus confortable avec un air renouvelé très régulièrement, une ambiance lumineuse adaptée aux différentes phases de vol. En cabine Business, le siège se transforme en véritable lit totalement plat de près de 2 mètres de long, garantissant le meilleur confort. En Premium Economy, le tout nouveau siège « Recliner » est large de 48 cm et s'incline à 124°. En Economy, le siège évolue pour plus de confort : une mousse ergonomique renforcée, une inclinaison du siège à 118°, un espace de 79 cm pour les jambes. Chaque cabine propose de vastes écrans tactiles individuels Haute Définition. Pour rester connectés à bord de l'A350, les clients peuvent accéder à Air France connect, l'offre de Wi-Fi à bord. D'ici à 2025, Air France recevra 38 A350 modernisant ainsi sa flotte long-courrier.

## L'offre Business sur le réseau domestique s'ajuste

Dans ce contexte de crise, Air France a choisi de maintenir son offre Business sur son réseau domestique depuis et vers son *Hub* de Paris-Charles de Gaulle ainsi qu'entre les régions françaises et le *Hub* d'Amsterdam-Schiphol. Sur le réseau domestique depuis ou vers Paris-Orly ainsi qu'entre les régions françaises et l'international (hors Amsterdam), Air France a suspendu son offre Business depuis le 11 janvier 2021. Cette décision intervient dans le cadre de l'adaptation de la desserte des régions françaises pour redresser la compétitivité de l'activité domestique et accélérer les efforts en matière de développement durable et avec le transfert de lignes domestiques d'Air France vers Transavia. Proposer une cabine unique sur ces liaisons permet plus de cohérence et de simplification, tant d'un point de vue économique que commercial. Le produit Business est arrêté sur les vols intérieurs depuis et vers Orly et entre les régions françaises (réseau Transversal) ainsi que sur les vols entre les provinces françaises et l'international (hors Amsterdam). L'offre Business est toujours proposée sur les vols intérieurs depuis et vers CDG – hors vols de/vers la Corse – ainsi que sur les vols entre les provinces françaises et Amsterdam afin de préserver une offre cohérente pour les clients en correspondance sur une cabine Business moyen ou long-courrier.

## Renouvellement des racks à bagages sur A320 (ECOS « Efficient Cabin Open Space » de Safran)

Air France est la première compagnie au monde à avoir sélectionné les nouveaux coffres à bagage ECOS – Efficient Cabin Open Space – de Safran Cabin pour équiper ses A320

moyen-courriers d'ici fin 2023. Le premier appareil modifié a été mis en service le 13 juillet 2021 et le deuxième, le 18 octobre. Sur son réseau moyen-courrier, Air France poursuit l'amélioration de l'expérience de voyage de ses clients en leur offrant plus d'espace pour ranger leurs bagages cabine. Avec le nouveau système ECOS, le rangement des bagages à main est optimisé, notamment les bagages avec roulettes, ce qui devrait avoir un impact positif sur le temps d'installation à bord. Il devrait également diminuer le nombre de bagages cabine à prélever pour les descendre en soute au dernier moment, une source de retard et d'irritant, pour les équipes comme pour les clients. À la clé, des bénéfices attendus pour nos clients, notre ponctualité et nos opérations. Le système ECOS, premier à offrir le stockage latéral des bagages avec roulettes, offre jusqu'à 60 % de capacité de stockage supplémentaire comparés aux coffres à bagage actuels. Il est constitué de nouveaux coffres, plafonds et panneaux de jonction avec la cabine et offre un seuil plus bas facilitant la visibilité et le chargement des bagages. Les nouveaux coffres à bagages sont également dotés de portes dont l'ouverture a été conçue pour laisser place à plus de luminosité en cabine.

## Poursuite du déploiement de l'offre de Wi-Fi « Air France CONNECT » sur l'ensemble de la flotte Air France

Avec « Air France CONNECT », les clients peuvent rester connectés à bord grâce à l'offre de 3 Pass Wi-Fi disponibles depuis leurs appareils personnels, tels que smartphone, tablette ou ordinateur :

Pass « Message » gratuit pour tous, pour envoyer et recevoir des messages textes durant tout le vol ; Pass « Surf » de 3 € à 18 € pour naviguer sur internet, consulter et envoyer des emails ; Pass « Stream » de 10 € à 30 € pour bénéficier d'un haut débit internet. Fin 2021, 90 % de la flotte Air France est connectée avec 4 fournisseurs :

- flotte long-courrier : B787 : Panasonic/B777 : Intelsat/A330 : Intelsat/A350 : Inmarsat ;
- flotte court et moyen-courrier : Famille A320 (A318, 319, 320, 321) avec Orange/Anuvu/Airbus A220 : Intelsat.

Dans ce contexte de crise sanitaire, le planning de déploiement de la connectivité à bord a été impacté. La finalisation du déploiement du Wi-Fi se poursuit en 2022. L'offre « Air France CONNECT » s'enrichit progressivement et propose des services complémentaires, parmi lesquels un service de chauffeur avec Hertz DriveU ou encore une assistance de voyage « LEA » pour bénéficier de toutes les informations relatives au voyage. L'ambition d'Air France en matière de connectivité est d'offrir à chacun de ses clients la possibilité de rester connectés tout au long de leur voyage.

## Sélection de siège payante en Premium Economy

Fin 2021, Air France introduit la possibilité de sélectionner un siège à l'avance en tant qu'option désormais payante en cabine Premium Economy sur ses vols long-courriers. À l'image de la sélection de siège payante proposée en cabine Economy, cette option permet aux clients voyageant en cabine Premium Economy de réserver le siège de leur choix avant l'ouverture de l'enregistrement bénéficiant ainsi d'un choix plus large de sièges et de la possibilité de personnaliser leur expérience de



voyage. Le prix de la sélection du siège varie en fonction de la durée de vol. Les membres Flying Blue Platinum, Gold et Silver, les entreprises (à l'exception des comptes bluebiz) et les clients titulaires d'un billet Flex, entre autres, continuent de profiter de la sélection gratuite de sièges. Cette option, lancée pour des ventes à partir du 7 décembre et des voyages à partir du 16 décembre 2021, est disponible sur l'ensemble du réseau d'Air France, excepté sur l'Amérique du Nord et Papeete dont le déploiement est prévu courant 2022. Le choix d'un siège reste gratuit pour tous les clients à partir de l'ouverture de l'enregistrement, soit H-30.

## Actualité des salons Air France

### Salon La Première à Paris-Charles de Gaulle

Le salon dédié à nos clients La Première de Paris-Charles de Gaulle a rouvert ses portes le 4 mai 2021. L'occasion pour nos clients de découvrir un nouvel aménagement, offrant plus de confort et de sérénité. Fermé depuis le 6 avril 2020, le salon La Première a fait l'objet d'un rafraîchissement, les investissements pour améliorer le service délivré à nos clients ayant été préservés malgré la crise sanitaire. Pendant cette phase de transition, les clients La Première ont été accueillis au sein d'un salon éphémère aménagé en mezzanine du salon Business du hall K du terminal 2E. Parmi les nouveautés majeures, dans l'espace relaxation, deux espaces privatifs par des rideaux ont été créés pour offrir plus d'intimité. Le 17 décembre 2021, Air France dévoilait un nouvel espace bien-être signé Sisley au cœur de son salon La Première. Air France propose désormais à ses clients un nouvel espace de soins Sisley, maison française pionnière de la phyto-cosmétologie. Une parenthèse de bien-être célébrant l'art du voyage à la française.

### Salon moyen-courrier à Paris-Charles de Gaulle

Le 19 août 2021, Air France dévoile son nouveau salon iconique signé Jouin Manku, situé au terminal 2F de Paris-Charles de Gaulle. Une invitation à célébrer l'art du voyage à la française, dès l'arrivée à l'aéroport ou le temps d'une correspondance. Dédié aux clients Business et Flying Blue Elite Plus du réseau court- et moyen-courrier de l'espace Schengen d'Air France, ce salon est l'un des plus grands de la compagnie, avec une superficie de 3000 m<sup>2</sup> et 570 places assises réparties sur deux niveaux. En collaboration avec les équipes de Paris Aéroport, Air France s'est associée à l'agence parisienne Jouin Manku pour le design et la conception de ce salon. L'idée de lévitation et de grâce a guidé le duo créatif, Sanjit Manku l'architecte canadien et Patrick Jouin le designer français afin d'offrir aux clients de la compagnie un véritable moment suspendu, une parenthèse conçue pour sublimer le voyage. Le choix d'Air France de s'associer à cette prestigieuse signature résonne avec sa tradition de collaborer avec les meilleurs architectes et designers de son époque.

### Salon à Orly

Le salon Schengen d'Orly dédié aux vols Navette et court-courriers, désormais situé en mezzanine d'Orly 2, a ouvert ses portes le 1<sup>er</sup> septembre 2021. Dédié aux clients Business et Flying Blue Elite

Plus du réseau court- et moyen-courrier de l'espace Schengen d'Air France au départ d'Orly, ce salon d'une superficie de 335 m<sup>2</sup> offre une capacité de 112 places assises. Ouvert de 5h30 à 22h, cet espace très lumineux offre de nombreux services adaptés aux clients des vols court-courriers.

### Salon à Montréal

Le 11 août 2021, Air France a ouvert les portes de son salon entièrement revu à l'aéroport international Pierre-Elliott Trudeau de Montréal. En association avec le Plaza Premium Group, la compagnie propose désormais à ses clients Business et Flying Blue Elite Plus, un vaste espace élégant et chaleureux, valorisant l'art de recevoir et le voyage à la française. Situé dans la jetée internationale de l'aérogare, ce salon de 490m<sup>2</sup> dispose d'une capacité de 149 places assises et est ouvert tous les jours de 14h00 à 22h00. Depuis cet automne, ce salon propose un espace 'Night Service' (service de fin de soirée), avec une nouvelle offre de restauration dédiée, dans une ambiance feutrée. Ce service anticipe l'envie de repos des clients Business voyageant entre Montréal et Paris sur le dernier vol du soir et leur permet de profiter pleinement de leur nuit à bord.

## Air France membre de l'Union des marques et « FAIRe » son programme de communication responsable

Air France engagée pour un voyage responsable, a adhéré en février 2021, au programme « FAIRe » de l'Union des marques afin de continuer à mieux intégrer les enjeux environnementaux et sociétaux dans sa communication. En tant que signataire du programme, Air France adhère à une démarche de progrès portant sur 15 engagements et intègre dorénavant 3 volets d'auto-régulation de sa publicité qui portent sur le contenu, l'environnement de diffusion et la limitation de l'impact environnemental de sa production publicitaire. Dès 2021, Air France a mis en place des actions en matière d'élaboration responsable des messages (éliminer les stéréotypes de genre, de sexe ou d'ethnie, communiquer sur l'intermodalité des transports « Air + Train », éviter les comportements sur-sollicitant au voyage...) et d'éco-socio-conception des supports de communication (appliquer des certifications papier recyclé – FSC ou PEFC, Ecovadis Gold -, maîtriser les émissions carbone – équipe réduite, durée limitée – lors des tournages et shootings d'Air France, s'engager à recycler les éléments de décor et/ou donner le stylisme à des associations ou encore sélectionner des partenaires numériques, eux-mêmes engagés sur leur responsabilité environnementale...). Une première évaluation des progrès sur les 15 critères sera publiée en février 2022. Au-delà, Air France envisage une action forte en matière de publicité qui intégrerait une sensibilisation à toutes ses prises de parole publicitaires. Son objectif est de mettre à disposition des consommateurs une information claire afin de guider, sur le plan environnemental, leurs choix et leurs actions. Air France étudie la possibilité d'appliquer à toutes ses publicités une mention garantissant son engagement éco-responsable en complément d'une intégration systématique de toutes ces initiatives pour une communication encore plus responsable.

### Air France Play, une offre de presse entièrement digitale

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2021, Air France a pris la décision d'arrêter définitivement la distribution de la presse papier offerte à ses clients dans ses salons en aéroports, en portes d'embarquement et à bord. L'intégralité de l'offre est désormais disponible en digital via l'application Air France Play, qui offre un accès à près de 100 magazines, 60 titres internationaux (journaux & magazines) et 13 régionaux (journaux & magazines). Avec à la clé, des économies significatives pour Air France. En se concentrant sur une offre digitale, Air France accompagne ainsi les nouveaux modes de consommation de ses clients qui privilégient l'expérience digitale tout en leur garantissant une qualité de service optimale. Il en va de même pour la distribution des magazines « Air France Magazine » et « Air France Madame ». La nouvelle offre éditoriale d'Air France sera dévoilée au 1<sup>er</sup> trimestre 2022.

### Air France s'engage avec Reworld Media et Michelin pour la création et le développement de sa nouvelle offre éditoriale

À l'issue d'un appel d'offres lancé par Air France en mars 2021, Reworld Media et Michelin Editions ont été choisis pour concevoir et mettre en œuvre la nouvelle offre éditoriale innovante et multicanale (print, digitale et audiovisuelle) de la compagnie. Reworld Media coordonnera la production des contenus éditoriaux, le développement des différents supports et la régie publicitaire de ce nouveau dispositif. Air France s'appuiera sur leur expertise, notamment en matière d'innovation technologique, de digital, de magazine de marque et de commercialisation d'espaces publicitaires. Michelin, acteur de référence dans les domaines de la gastronomie, du voyage et de l'art de vivre, apportera son savoir-faire mondialement reconnu. Sa filiale Michelin Editions, produira tous les contenus liés aux voyages dans le nouveau dispositif. Les deux partenaires accompagneront Air France dans la mise en place de cette nouvelle plateforme de contenus inspirants et informatifs afin de nourrir les désirs d'évasions et d'être aux côtés des voyageurs tout au long de leur parcours, au sol comme en vol. La collaboration avec Air France a débuté le 10 novembre 2021, la nouvelle formule sera dévoilée début 2022. En renouvelant son offre éditoriale, Air France poursuit son plan de transformation pour continuer à capter de nouveaux clients, gagner en efficacité et synergies, tout en garantissant la meilleure qualité de contenus.

### Air France dévoile son nouveau film de consignes de sécurité à bord

Depuis le 1<sup>er</sup> mars 2021, Air France diffuse sur ses vols long-courriers, son nouveau film consacré aux consignes de sécurité à bord. Véritable concentré de culture française, élégant, vivant et tout en mouvement, ce film se veut emblématique de la marque Air France. C'est à lui seul, une promenade musicale à travers les lieux les plus iconiques de France, une invitation au voyage adressée au monde entier où la compagnie déclare son amour de la France et de son art de vivre. De l'Opéra Garnier aux jardins à la française du château de Versailles, des paysages ensoleillés de la Côte d'Azur au mythique hôtel Martinez en passant par les vignobles de Provence ou encore le long des quais de la Seine, la balade s'achève au sommet de l'emblématique Tour

Eiffel scintillante où un équipage Air France salue les clients de la compagnie. La compagnie a développé ce film avec le talent créatif de l'agence de communication Aura by Omnicom et en partenariat avec Atout France, agence de développement touristique de la France.

### Intermodalité : Air France et SNCF renforcent leur partenariat et étendent le produit « Train + Air »

Depuis plus de 25 ans, Air France et SNCF offrent à leurs clients un service permettant de combiner dans une même réservation des trajets en train et en avion.

Baptisé « Train + Air », il est utilisé chaque année par plus de 160 000 clients depuis ou vers les aéroports de Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.

Depuis le 3 décembre 2020, le produit « Train + Air » est proposé par Air France entre la gare de Bordeaux Saint-Jean et l'aéroport de Paris-Orly permettant des correspondances sur l'ensemble du réseau international d'Air France au départ de l'aéroport parisien, et notamment vers les destinations ultramarines (Cayenne, Pointe-à-Pitre, Fort-de-France, Saint-Denis de La Réunion).

Les clients voyagent en train de Bordeaux à Massy TGV, avant d'être transférés à Paris-Orly par un service de taxi.

5 départs quotidiens sont assurés au départ de Bordeaux Saint-Jean et 4 au départ de Massy TGV, à des horaires adaptés pour permettre des correspondances rapides.

Depuis le 19 juillet 2021, 7 liaisons supplémentaires ont été ajoutées par Air France et SNCF. Les clients peuvent réserver un voyage combiné « Train + Air » :

- entre Paris-Charles de Gaulle et Aix-en-Provence TGV, Bordeaux Saint-Jean, Marseille Saint-Charles et Montpellier Saint-Roch ;
- entre Paris-Orly (via la gare de Massy TGV) et Valence TGV, Avignon TGV, Marseille Saint-Charles.

Cette extension du réseau porte à 18 le nombre de gares proposées par Air France dans le cadre du service « Train + Air » : Aix-en-Provence TGV, Angers Saint-Laud, Avignon TGV, Bordeaux Saint-Jean, Champagne-Ardenne TGV, Le Mans, Lille Europe, Lorraine TGV, Lyon Part-Dieu, Marseille Saint-Charles, Montpellier Saint-Roch, Nantes, Nîmes, Poitiers, Rennes, Saint-Pierre-des-Corps, Strasbourg, Valence TGV.

Grâce à « Train + Air », les clients disposent d'une seule réservation pour l'ensemble de leur voyage et d'une place garantie sur le prochain vol ou TGV INOUI disponible, sans frais, en cas de retard du train ou de l'avion. Dans le cadre du programme de fidélité Flying Blue, ils cumulent également des miles sur le parcours ferroviaire. Par ailleurs, les clients d'Air France voyageant en cabine La Première ou Business voyagent également en première classe à bord des trains SNCF.

Afin de simplifier toujours plus ce voyage combiné « Train + Air », Air France et SNCF expérimentent un nouveau parcours client intégralement digitalisé, au départ et à destination des gares de Lille Europe et de Strasbourg, en correspondance avec un vol Air France, via les aéroports de Paris-Charles de Gaulle ou de Paris-Orly. Les clients peuvent ainsi s'enregistrer en ligne

sur airfrance.fr avant le départ, pour la totalité de leur voyage, y compris le trajet en train, et n'ont donc plus besoin de récupérer leur billet en gare le jour du départ. Concluant, ce service sera déployé sur l'ensemble des trajets « Train + Air » courant 2022.

### Vers une offre plus responsable

Après la Sécurité Des Vols, la réassurance sanitaire, le troisième niveau d'attente de nos clients porte sur les engagements de développement durable. Aujourd'hui, ce qui n'était pas le cas il y a quelques années, les clients sont prêts à payer plus cher leurs billets d'avion auprès d'une compagnie aérienne qui agit réellement en matière de transition écologique. Au cœur de l'expérience client, l'offre proposée à nos clients se doit d'être plus respectueuse de l'environnement et responsable. Pour cela, nos actions s'articulent autour de trois axes prioritaires : l'alimentation responsable, la lutte contre le gaspillage et la limitation du plastique à usage unique. De manière concrète, Air France travaille pour une juste consommation en :

- supprimant les plastiques à usage unique. Fin 2022, Air France aura supprimé 90 % de plastique à usage unique (par rapport à 2018) ;
- réduisant le gaspillage et en ajustant au plus près son offre à bord. Ainsi, grâce à une gestion rigoureuse des stocks et au développement de la présélection des plats avant le vol, en cabine Business long-courrier lancé en juillet dernier, les équipes peuvent mieux affiner la demande des clients et

garantir le respect de leur choix. Cela contribue également à alléger le poids de l'avion à bord et donc à réduire sa consommation de carburant ;

- favorisant la réutilisation et le recyclage de nos articles. Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019, Air France s'est lancée dans le tri sélectif des déchets à bord. Le tri, réalisé sur tous les vols court, moyen et long-courriers vers Paris, concerne les bouteilles en plastique, les briques de jus en carton et les canettes en aluminium ;

- utilisant des matières biosourcées quand cela est possible. Ainsi, par exemple, les bâtonnets en plastique sont remplacés par des mélangeurs en bois.

La trousse de confort proposée à bord en décembre 2021, respecte notre démarche écoresponsable. Celle-ci est pour la première fois composée à 93% en matière recyclée. Son emballage plastique est désormais remplacé par un scellé d'intégrité. Il en va de même pour son contenu dont les éléments sont désormais emballés dans du papier kraft pour éviter les matières plastiques ;

- privilégiant des produits locaux, en respectant la saisonnalité.

En 2021, Air France propose des plats chauds avec Nutriscore A ou B en cabines Economy et Premium Eco. L'ambition pour 2022 est bien de poursuivre ces améliorations vers une restauration éco responsable, basée sur la francité et l'équilibre.



# 2

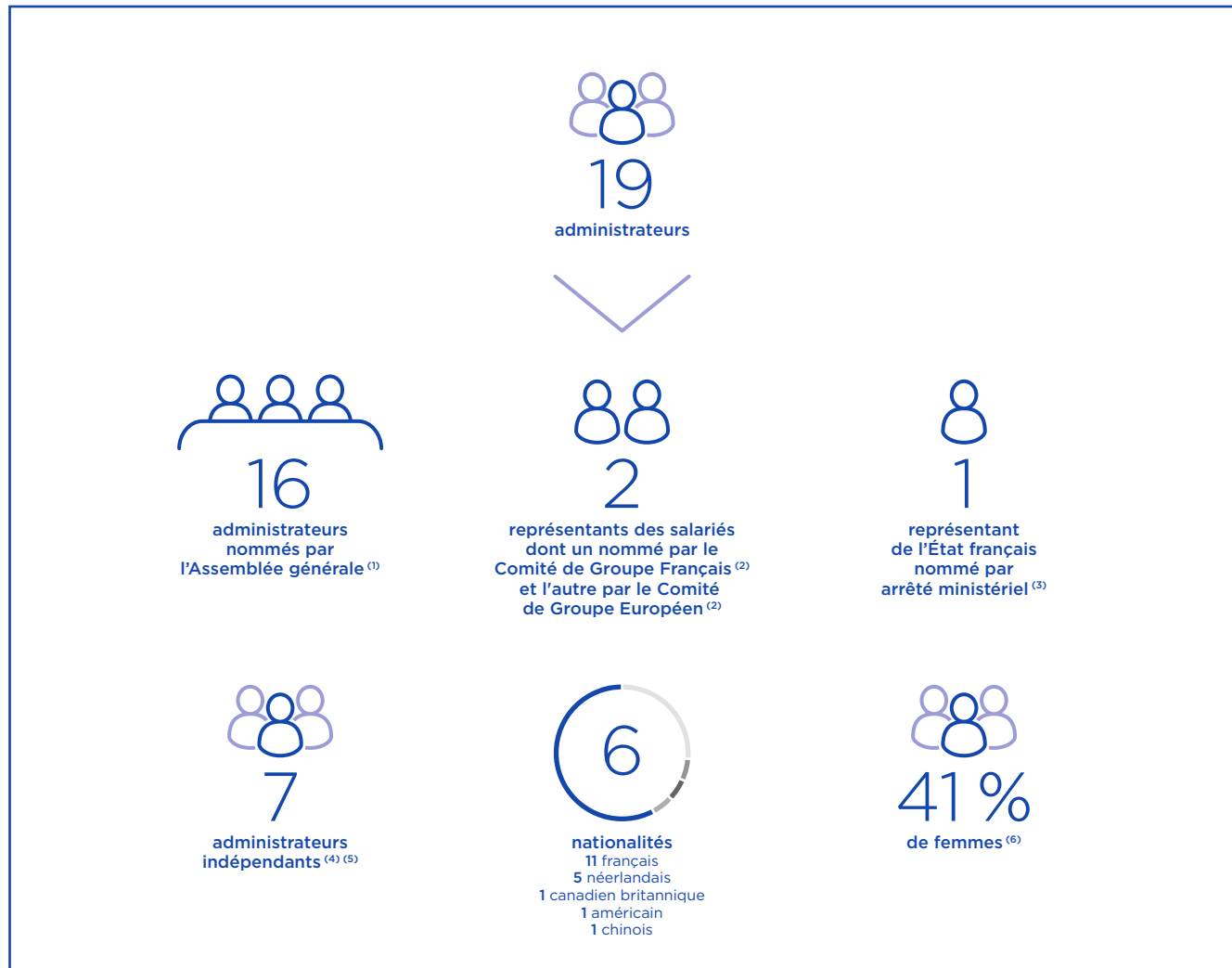
## RAPPORT DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent chapitre constitue le rapport sur le gouvernement d'entreprise prévu au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce et comprend les informations visées aux articles L. 22-10-8 à L. 22-10-11 du Code de commerce. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, ce rapport sera présenté aux actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale annuelle du 24 mai 2022.

<b>2.1</b>	<b>Composition du Conseil d'administration</b>	<b>60</b>
2.1.1	Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2021	60
2.1.2	Présentation des administrateurs au 31 décembre 2021	64
<b>2.2</b>	<b>Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration</b>	<b>84</b>
2.2.1	Fonctionnement du Conseil d'administration	84
2.2.2	Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et Directeur général	84
2.2.3	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration	85
2.2.4	Indépendance des administrateurs	90
2.2.5	Autres règles applicables aux administrateurs	92
<b>2.3</b>	<b>Activités et fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités</b>	<b>93</b>
2.3.1	Activités et fonctionnement du Conseil d'administration	93
2.3.2	Activités et fonctionnement des Comités	100
<b>2.4</b>	<b>Tableau récapitulatif des dispositions écartées du Code AFEP-MEDEF (« <i>comply or explain</i> »)</b>	<b>105</b>
<b>2.5</b>	<b>Rémunération des mandataires sociaux</b>	<b>106</b>
2.5.1	Principes généraux	106
2.5.2	Rémunération des mandataires sociaux en 2021	107
2.5.3	Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2022	121
<b>2.6</b>	<b>CEO Committee</b>	<b>130</b>
<b>2.7</b>	<b>Comité exécutif Groupe</b>	<b>131</b>
<b>2.8</b>	<b>Le capital et l'actionariat</b>	<b>132</b>
2.8.1	Le capital social	132
2.8.2	Titres donnant accès au capital	135
2.8.3	Autorisation de rachat d'actions par Air France - KLM	137
2.8.4	Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France - KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines	137
2.8.5	L'actionariat d'Air France - KLM	139
2.8.6	Un dialogue régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs	141
2.8.7	Seuils légaux et statutaires de détention	141
2.8.8	Identification des actionnaires et dispositions statutaires concernant l'actionariat	142
2.8.9	Renseignements sur le marché du titre	143

## 2.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 2.1.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2021



(1) Dont deux administrateurs nommés sur proposition de l'État français et deux administrateurs représentant les salariés actionnaires.

(2) En application des dispositions de l'article L. 22-10-7 du Code de commerce et de l'article 17-3 des statuts.

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

(4) Conformément aux dispositions de l'article 9.3 du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés actionnaires ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ce pourcentage.

(5) La part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2021 est de 47%. Cette situation exceptionnelle est liée à l'entrée au capital de l'État néerlandais. Cette situation est provisoire (voir section 2.2.4 « Indépendance des administrateurs »).

(6) Les administrateurs représentant les salariés désignés conformément à l'article L. 22-10-7 du Code de commerce ne sont pas pris en compte dans le calcul de la parité conformément aux dispositions dudit article.

## Évolutions dans la Composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2021

	Départ	Nomination	Renouvellement	Ratification de la cooptation
<b>Conseil d'administration</b>	<b>Maryse Aulagnon</b> 26 mai 2021	<b>Gwenaëlle Avice-Huet</b> <sup>(1)</sup> 26 mai 2021	<b>Leni Boeren</b> <sup>(2)</sup> 26 mai 2021	n/a
			<b>Isabelle Bouillot</b> <sup>(3)</sup> 26 mai 2021	
			<b>Delta Air Lines Inc.</b> <sup>(4)</sup> 26 mai 2021	
			<b>Anne-Marie Idrac</b> <sup>(5)</sup> 26 mai 2021	
			<b>Jian Wang</b> <sup>(6)</sup> 26 mai 2021	
<b>Comité d'audit</b>	<b>Maryse Aulagnon</b> <b>Présidente</b> 26 mai 2021	<b>Isabelle Bouillot</b> <b>Présidente</b> 1 <sup>er</sup> juillet 2021	n/a	n/a
	<b>George Mattson</b> Représentant permanent de Delta Air Lines Inc. 16 février 2021	<b>Gwenaëlle Avice-Huet</b> 1 <sup>er</sup> juillet 2021		
<b>Comité de nomination et de gouvernance</b>	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Comité de rémunération</b>	<b>Maryse Aulagnon</b> 26 mai 2021	<b>Alexander Wynaendts</b> <b>Président</b> 1 <sup>er</sup> juillet 2021	n/a	n/a
	<b>George Mattson</b> Représentant permanent de Delta Air Lines Inc. 16 février 2021	<b>Alain Bellemare,</b> Représentant permanent de Delta Air Lines Inc. 1 <sup>er</sup> juillet 2021		
<b>Comité de développement durable et de conformité</b>	n/a	<b>Dirk Jan van den Berg</b> 1 <sup>er</sup> juillet 2021	n/a	n/a

- (1) M<sup>me</sup> Gwenaëlle Avice-Huet a été nommée administratrice indépendante par l'Assemblée générale d'Air France-KLM le 26 mai 2021 pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
- (2) Le mandat de M<sup>me</sup> Leni Boeren, administratrice indépendante, a été renouvelé par l'Assemblée générale d'Air France-KLM du 26 mai 2021 pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
- (3) Le mandat de M<sup>me</sup> Isabelle Bouillot, administratrice indépendante, a été renouvelé par l'Assemblée générale d'Air France-KLM du 26 mai 2021 pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
- (4) Le mandat de Delta Air Lines Inc, administrateur, a été renouvelé par l'Assemblée générale d'Air France-KLM du 26 mai 2021 pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024. Delta Air Lines Inc. est représentée depuis le 16 février 2021 par M. Alain Bellemare (en remplacement de M. George Mattson).
- (5) Le mandat de M<sup>me</sup> Anne-Marie Idrac, administratrice indépendante, a été renouvelé par l'Assemblée générale d'Air France-KLM du 26 mai 2021 pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.
- (6) Le mandat de M. Jian Wang, administrateur nommé sur proposition de China Eastern Airlines, a été renouvelé par l'Assemblée générale d'Air France-KLM du 26 mai 2021 pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

## Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2021

Administrateurs	Informations personnelles			
	Genre	Nationalité	Âge	Nombre d'actions détenues
<b>Administrateurs élus par l'Assemblée générale</b>				
<b>Anne-Marie Couderc</b>	Femme	Française	71	1 000
<b>Benjamin Smith</b>	Homme	Canadienne et Britannique	50	100 000
<b>Gwenaëlle Avice-Huet</b>	Femme	Française	42	1 500
<b>Leni M.T. Boeren</b>	Femme	Néerlandaise	58	4 000
<b>Isabelle Bouillot</b>	Femme	Française	72	230
<b>Delta Air Lines, Inc. (représentée par Alain Bellemare<sup>(1)</sup>)</b>		Américaine		37 527 410
<b>Cees 't Hart</b>	Homme	Néerlandaise	63	3 500
<b>Dirk Jan van den Berg</b>	Homme	Néerlandaise	68	1 000
<b>Anne-Marie Idrac</b>	Femme	Française	70	1 000
<b>Isabelle Parize</b>	Femme	Française	64	300
<b>Jian Wang</b>	Homme	Chinoise	48	2 000
<b>Alexander R. Wynaendts</b>	Homme	Néerlandaise	61	1 000
<b>Administrateurs élus par l'Assemblée générale sur proposition de l'État</b>				
<b>Jean-Dominique Comolli</b>	Homme	Française	73	0
<b>Astrid Panosyan</b>	Femme	Française	50	0
<b>Administrateurs élus par l'Assemblée générale représentants des salariés actionnaires</b>				
<b>François Robardet</b>	Homme	Française	64	757
<b>Paul Farges</b>	Homme	Française	50	816
<b>Administrateur représentant de l'État nommé par arrêté ministériel</b>				
<b>Martin Vial</b>	Homme	Française	67	0
<b>Administrateur représentant les salariés nommé par le Comité de Groupe Français</b>				
<b>Karim Belabbas</b>	Homme	Française	48	0
<b>Administrateur représentant les salariés nommé par le Comité d'entreprise européen</b>				
<b>Terence Tilgenkamp<sup>(2)</sup></b>	Homme	Néerlandaise	38	0

(1) M. Alain Bellemare a remplacé M. George Mattson en qualité de représentant permanent de Delta Air Lines Inc. à compter du 16 février 2021.

(2) M. Terence Tilgenkamp a remplacé M. Mathi Bouts en qualité d'administrateur représentant les salariés à compter du 3 décembre 2021

## ■ Administrateurs indépendants



Expérience	Position au sein du Conseil			Participation à des Comités			
	Nombre de mandat dans des sociétés cotées	Date d'entrée	Date d'échéance du mandat	Ancienneté au Conseil	Comité d'audit	Comité de rémunération	Comité de nomination et de gouvernance
2	19/05/2016	AG 2024	6 ans			▲ (Présidente)	
1	05/12/2018	AG 2023	3 ans				
2	26/05/2021	AG 2025	7 mois		▲		
2	16/05/2017	AG 2025	4 ans		▲		▲
1	16/05/2013	AG 2025	9 ans		▲ (Présidente)	▲	
1	03/10/2017	AG 2025	4 ans			▲	
2	28/05/2019	AG 2023	2 ans				
1	26/05/2020	AG 2024	1 an				▲
3	02/11/2017	AG 2025	4 ans				▲ (Présidente)
2	27/03/2014	AG 2022	8 ans		▲	▲	
1	30/07/2019	AG 2025	2 ans				▲
4	19/05/2016	AG 2024	6 ans			▲ (Président)	
1	14/12/2010	AG 2023	12 ans			▲	
2	28/05/2019	AG 2023	2 ans				▲
1	06/12/2016	AG 2022	6 ans		▲	▲	
1	15/05/2018	AG 2022	4 ans		▲		
3	31/05/2019	2023	2 ans		▲		
1	01/06/2017	AG 2021	5 ans				▲
1	01/12/2021	AG 2023	1 mois				

## 2.1.2 Présentation des administrateurs au 31 décembre 2021

### Administrateurs nommés par l'Assemblée générale



#### Anne-Marie Couderc

*Présidente du Conseil d'administration*  
*Administratrice indépendante*  
*Présidente du Comité de nomination et de gouvernance*

#### Expertise et expériences professionnelles

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

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

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

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

Elle est Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM depuis le 15 mai 2018.

**Nationalité :** française

**Âge :** 71 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2024

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

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

#### Autres mandats et fonctions en cours

##### Sociétés françaises

- Présidente du Conseil d'administration de société Air France<sup>(G)</sup> depuis 2018;
- Administratrice, Présidente du Comité de rémunération et membre du Comité d'Audit de Ramsay Générale de Santé depuis 2014;
- Administratrice de Transdev depuis 2012 et membre du Comité d'audit de Transdev depuis 2017;
- Administratrice et Présidente des Comités de rémunération et nomination de Plastic Omnium<sup>(1)</sup> depuis 2010;
- Administratrice de la fondation Veolia;
- Membre du CESE depuis 2015, renouvelé en mai 2021.

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

##### Sociétés françaises

- Membre du Conseil de surveillance d'AYMING jusqu'en 2021;
- Membre du Comité exécutif du MEDEF jusqu'en 2018;
- Administratrice et Présidente du Conseil d'administration de Presstalis jusqu'en 2017.

(G) Société du groupe Air France-KLM.

(1) Société cotée.



## Benjamin Smith

*Directeur général  
Administrateur*

### Expertise et expériences professionnelles

Né le 27 Août 1971, Benjamin Smith est un leader internationalement reconnu du transport aérien. Il a passé les vingt dernières années au sein d'Air Canada dont il était President Airlines et Chief Operating Officer. En 1990, il a débuté en tant qu'agent de service à la clientèle chez Air Ontario en parallèle de ses études. En 1992, il suit la voie entrepreneuriale et crée sa propre agence de voyages pour les entreprises, menant avec succès cette activité pendant 8 ans. En 1999, il a pris un rôle de conseil pour Air Canada avant de rejoindre la compagnie en 2002.

Depuis son arrivée en 2002, Benjamin Smith a occupé plusieurs postes à responsabilités au sein d'Air Canada. Il a été Directeur de la Planification du Réseau avant d'intégrer en 2007 l'équipe de direction exécutive d'Air Canada en tant que Vice-Président exécutif et Directeur Commercial.

En 2014, il est nommé Président Airlines (Air Canada, Rouge, Express, Cargo) et Chief Operating Officer d'Air Canada. Il a assumé la responsabilité générale des affaires commerciales, de l'exploitation, du service à la clientèle pour le Groupe. Il a également dirigé la stratégie d'Air Canada.

Le 16 août 2018, Benjamin Smith est nommé Directeur général du groupe Air France-KLM. Le 5 décembre 2018, il a été nommé membre du Conseil d'administration d'Air France-KLM.

**Nationalité :** britannique et canadienne

**Âge :** 50 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2023

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

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Société française

- Administrateur de société Air France<sup>(G)</sup> depuis le 12 décembre 2018.

#### Sociétés étrangères

- Membre du Conseil de surveillance de KLM<sup>(G)</sup> depuis avril 2019.

#### Autres

- Membre du conseil des gouverneurs de l'Association internationale du transport aérien (IATA) depuis 2018;
- Président de l'association Airlines for Europe (A4E) depuis mars 2020.

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

N/A

(G) Société du groupe Air France-KLM.



## Gwenaëlle Avice-Huet

*Administratrice indépendante*

*Membre du Comité d'audit*

### Expertise et expériences professionnelles

Née le 16 novembre 1979, M<sup>me</sup> Avice-Huet est diplômée de l'École Normale Supérieure de Cachan (agrégation de physiques-chimie), ingénieure du Corps des Ponts et Chaussées et diplômée de l'École Polytechnique (DEA en chimie moléculaire).

Elle débute sa carrière en 2006 au sein du groupe Saint-Gobain aux États-Unis, en tant que chef de projet dans le domaine de l'énergie, avant de travailler comme analyste à la Banque Mondiale à Washington D.C., où elle co-publiera un ouvrage dédié aux infrastructures urbaines.

De 2007 à 2010, elle débute au sein de l'administration, d'abord au secrétariat général des affaires européennes (service du Premier Ministre) puis en tant que conseillère au sein de différents cabinets ministériels où elle prendra notamment part aux négociations internationales sur le climat.

En 2010, elle intègre le groupe Engie (anciennement GDF-Suez). Elle occupera le poste de Directrice des Affaires Européennes et Réglementaires et conseillera la Direction Générale du Groupe jusqu'en 2015. En 2016, elle est nommée CEO d'Engie France Renouvelables et contribuera à la transformation industrielle qui positionnera Engie comme leader des énergies éoliennes et solaires en France.

En 2019, elle occupe les postes de Directrice générale Adjointe du Groupe en charge des énergies renouvelables et de CEO d'Engie North America (Houston, États-Unis). Elle est membre du Comité exécutif du groupe ENGIE.

Depuis mars 2021, elle rejoint le groupe Schneider Electric (Boston, États-Unis). Elle y dirige la stratégie *corporate* monde du Groupe.

Elle prendra de nouvelles fonctions en qualité de Directrice générale Stratégie et Développement Durable et sera membre du Comité exécutif de Schneider Electric à compter du 1<sup>er</sup> avril 2022.

Gwenaëlle Avice-Huet est « Young Global Leaders » du Forum Économique Mondial.

M<sup>me</sup> Avice-Huet est Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

**Nationalité :** française

**Âge :** 42 ans

**Date de première nomination en qualité d'administratrice :**  
26 mai 2021

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2025

**Nombre d'actions détenues dans la Société :**  
1500 actions

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Société française

- SVP Schneider Electric<sup>(1)</sup> depuis mars 2021.

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

#### Sociétés françaises

- Directrice générale adjointe d'ENGIE jusqu'en mars 2021;
- CEO d'Engie North America jusqu'en mars 2021;
- CEO d'Engie France Renouvelables jusqu'en janvier 2021;
- Membre du Conseil d'administration du Hydrogen Council jusqu'en mars 2021;
- Membre du Conseil d'administration de l'association WindEurope jusqu'en mars 2021;
- Membre du Conseil d'administration de la Chambre de Commerce Franco-Américaine de Houston jusqu'en mars 2021.

(1) Société cotée.



## Leni M.T. Boeren<sup>(1)</sup>

*Administratrice indépendante*

*Membre du Comité d'audit et du Comité de développement durable et de conformité*

### Expertise et expériences professionnelles

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

Elle a débuté sa carrière dans le secteur financier chez Paribas en 1983. Elle a ensuite travaillé pour Rabobank où elle a occupé diverses fonctions jusqu'en 1992. Elle dirige le département marketing et gestion de produits de Robeco de 1992 à 1997. Elle est ensuite membre du Conseil d'administration d'Amsterdam Exchanges NV avant d'être nommée de 2000 à 2005, membre du Comité exécutif d'Euronext NV<sup>(2)</sup>, issu de la fusion des bourses de Paris (ParisBourse), Bruxelles (Brussels Exchanges) et Amsterdam (Amsterdam Exchanges).

En 2005, elle rejoint le groupe Robeco, une société internationale de gestion d'actifs au sein duquel elle a été successivement membre, Vice-Présidente et Présidente du Directoire. Elle a également été en charge des filiales de Robeco Groep dans lesquelles elle a exercé différents mandats jusqu'en décembre 2016. Elle a également été membre et Présidente du Conseil de DUFAS, l'association néerlandaise de gestion de fonds et d'actifs (2009-2016) et membre du Conseil de FCLTGlobal (2019-2020).

M<sup>me</sup> Boeren a été Directrice générale et Présidente du Conseil d'administration de Kempen Capital Management N.V. et membre du Comité exécutif de Van Lanschot Kempen N.V.<sup>(2)</sup> (février 2018 - mars 2020).

**Nationalité :** néerlandaise

**Âge :** 58 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2025

**Nombre d'actions détenues dans la Société :**  
4 000 actions

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés étrangères

- Membre du Comité des marchés de capitaux de l'AFM (Autorité des marchés financiers néerlandaise) depuis janvier 2022;
- Membre du Conseil de surveillance et du comité des rémunérations et des nominations de NIBC Holding N.V.<sup>(2)</sup> et de NIBC Bank N.V., Pays-Bas, depuis octobre 2021;
- Membre du Conseil consultatif de Keyser & Mackay, Pays-Bas, depuis septembre 2021;
- Présidente du Conseil de surveillance d'Ohpen Expeditions B.V., Pays-Bas, depuis mars 2021;
- Membre du Conseil d'administration de Stichting Administratiekantoor Koninklijke Brill, Pays-Bas, depuis 2020;
- Membre du Conseil de surveillance de Tata Steel Nederland BV, Pays-Bas, depuis 2014.

### Mandats et fonctions ayant été exercés

#### au cours des cinq dernières années et expirés

#### Sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'administration de FCLTGlobal, USA, jusqu'en 2020;
- Présidente du Directoire de Kempen & Co NV (Pays-Bas), jusqu'en 2020;
- Directrice générale de Kempen Capital Management NV (Pays-Bas) jusqu'en 2020;
- Membre du Comité exécutif de Van Lanschot, Kempen NV<sup>(2)</sup> (Pays-Bas), jusqu'en 2020;
- Présidente du Conseil de surveillance de Transtrend BV, Pays-Bas, jusqu'en 2019;
- Au sein du groupe Robeco : Présidente du Directoire de Robeco Groep NV, Présidente du Directoire de Robeco Holding BV, Présidente du Directoire et Directrice générale de Robeco Institutional Asset management BV, Présidente du Directoire de Robeco Nederland BV (Pays-Bas), Présidente du Conseil d'administration de Boston Partners Global Advisors Inc. (États-Unis), Membre du Conseil d'administration de Harbor Capital Advisors Inc. (États-Unis), Vice-Présidente du Conseil de RobecoSAM AG, (Suisse) jusqu'en 2016;
- Présidente et membre du Conseil d'administration de DUFAS, Pays-Bas, jusqu'en 2016;
- Membre du Conseil d'administration de Sustainable Asset Management USA Inc., USA, jusqu'en 2016.

(1) M<sup>me</sup> Boeren a été nommée par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition du Conseil de surveillance de KLM, conformément aux accords conclus le 16 octobre 2003 (*Framework agreement*) dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM (voir section 2.2.3 « Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration »).

(2) Société cotée.



## Isabelle Bouillot

*Administratrice indépendante*

*Présidente du Comité d'audit et membre du Comité de rémunération*

### Expertise et expériences professionnelles

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

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

**Nationalité :** française

**Âge :** 72 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2025

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

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés françaises

- Présidente de China Equity Links depuis 2006 ;
- Présidente d'IB Finance ;
- Membre du Conseil de surveillance de Gimar & Cie.

#### Sociétés étrangères

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

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

#### Société française

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

#### Sociétés étrangères

- Administratrice de Crystal Orange Hotel Holdings Limited<sup>(2)</sup> jusqu'en mai 2017 ;
- Administratrice de JD Holding Inc.<sup>(2)</sup> jusqu'en décembre 2016.

(1) Société cotée.

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



## Delta Air Lines, Inc.

*Administrateur*  
*Membre du Comité de rémunération*

Société de droit de l'État du Delaware (États-Unis) dont le siège social est situé à Delta Bld, Atlanta, GA USA 30354.

**Nationalité :** américaine

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2025

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

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

### Autres mandats et fonctions en cours

N/A

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

N/A



## Alain Bellemare

*Représentant permanent de Delta Air Lines, Inc.*  
*Membre du Comité de rémunération*

### Expertise et expériences professionnelles

Né le 14 juin 1961, Alain Bellemare est le représentant permanent au Conseil d'administration d'Air France-KLM de Delta Air Lines, Inc.<sup>(1)</sup>, une société de droit de l'État du Delaware (États-Unis), dont le siège social est situé au 1030 Delta Bld. Atlanta. GA USA 30354.

Alain Bellemare est un leader de la transformation et administrateur de sociétés, disposant d'une grande expérience en stratégie, développement commercial et des rôles opérationnels. Il est Vice-Président Exécutif et Président-International de Delta Air Lines Inc.<sup>(1)</sup> depuis janvier 2021.

En 2020, M. Bellemare était dirigeant opérationnel au sein de The Carlyle Group<sup>(1)</sup> et concentrait ses activités sur les secteurs de l'aérospatiale, de la défense et des services gouvernementaux. Avant de rejoindre The Carlyle Group, il a exercé les fonctions de Président-directeur général et de membre du Conseil d'administration de Bombardier Inc.<sup>(1)</sup> de 2015 à 2020.

Avant d'intégrer Bombardier, il a travaillé durant 18 ans au sein de United Technologies Corporation, où il a occupé les fonctions de Président-directeur général de UTC Propulsion & Aerospace Systems de 2011 à 2015.

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Autres

- Membre du Conseil consultatif international de la faculté de gestion Desautles de l'Université de McGill;
- Membre de la Fondation Wings Club.

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

#### Société étrangère

- Président-directeur général et membre du Conseil d'administration de Bombardier Inc.<sup>(1)</sup> jusqu'en mars 2020.

**Nationalités :** canadienne et américaine

**Âge :** 59 ans

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

(1) Société cotée.



## Anne-Marie Idrac

*Administratrice indépendante*

*Présidente du Comité de développement durable et de conformité*

### Expertise et expériences professionnelles

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

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

Anne-Marie Idrac est administratrice de sociétés et consultante.

**Nationalité :** française

**Âge :** 70 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2025

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

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés françaises

- Membre du Conseil d'administration de TotalEnergies depuis juin 2012<sup>(1)</sup>;
- Membre du Conseil d'administration de Saint-Gobain depuis mai 2011<sup>(1)</sup>;
- Membre du Conseil d'administration de SANEF.

#### Autres

- Membre du Conseil d'administration de la Fondation Robert Schuman;
- Haute représentante du gouvernement français pour le développement des véhicules autonomes depuis octobre 2017;
- Présidente de l'association France Logistique depuis janvier 2020;
- Présidente de la Fondation Alima depuis 2020.

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

#### Sociétés françaises

- Membre du Conseil d'administration de Bouygues jusqu'à mai 2021<sup>(1)</sup>;
- Présidente du Conseil de surveillance de l'Aéroport de Toulouse-Blagnac jusqu'en mai 2018.

(1) Société cotée.





## Isabelle Parize

*Administratrice indépendante*

*Membre du Comité de rémunération et du Comité d'audit*

### Expertise et expériences professionnelles

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

Après avoir occupé différents postes entre 1980 et 1993 au sein de la société Procter & Gamble, notamment celui de Directrice Marketing Hygiène et Beauté, elle intègre le Groupe Henkel en 1994. Elle est alors Directrice générale de Schwarzkopf - Henkel France de 1994 à 1998, puis Senior Vice-President de la région Europe, Moyen-Orient et Afrique (basée en Allemagne) de 1998 à 2001. Elle devient Présidente de Canal+ Distribution et Présidente-directrice générale de CanalSatellite en 2001. Elle est ensuite Présidente de la division parfums du groupe Quest International (2005-2007) et Directrice générale puis Vice-Présidente de la société Betclac (2007-2011). Elle rejoint ensuite Nocibé en qualité de Présidente du Directoire (2011-2016). Elle a été Présidente-directrice générale de Douglas Holding AG jusqu'en octobre 2017. De 2018 à Aout 2021 elle prend le poste de CEO de DELSEY et de sa société Holding DHI Company. Aujourd'hui elle est Présidente du Conseil de surveillance de DHI Company et est membre de plusieurs autres conseils d'administration.

**Nationalité :** française

**Âge :** 64 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2022

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

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés étrangères

- Associée d'ODYS SPRL, Belgique;
- Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de PANDORA<sup>(1)</sup> depuis janvier 2019;
- Membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de COTY<sup>(1)</sup> depuis mars 2020;
- Membre du Conseil d'administration de FLO Health Inc. depuis décembre 2020.

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

#### Sociétés françaises

- Au sein du groupe DELSEY jusqu'en juillet 2021:
  - Présidente de DHI SAS,
  - Présidente de Delsey SAS;
- Au sein du groupe Nocibé/Douglas jusqu'en janvier 2016 :
  - Présidente et Présidente du Directoire de Al Perfume France,
  - Directrice générale et Présidente du Directoire de Parfumerie Douglas France,
  - Présidente-directrice générale de Douglas Expansion,
  - Présidente de Douglas Passion Beauté Achats DPB-Achats,
- Membre du Conseil d'administration d'Auchan Retail International jusqu'à octobre 2018,
- Membre du Conseil d'administration de Robertet<sup>(1)</sup> jusqu'en juin 2020.

#### Sociétés étrangères

- Au sein du Groupe DELSEY :
  - Membre du Conseil d'administration de Delsey Luggage Inc. and Delsey DUSH entre fin 2018 et août 2021,
  - Membre du Conseil d'administration Delsey Asia Limited, Delsey Hong Kong Ltd, and Delsey Dongguan entre fin 2018 et septembre 2021;
- Au sein du groupe Nocibé/Douglas jusqu'en octobre 2017 :
  - Présidente-directrice générale de Douglas Holding AG,
  - Membre du Conseil de surveillance de Douglas Holding AG, Allemagne,
  - Membre du Directoire de Douglas GmbH, Parfümerie Douglas GmbH, Douglas Cosmetics GmbH, Kirk Beauty One GmbH, Kirk Beauty Two GmbH, Allemagne, Parfumerie Douglas Nederland BV, Douglas Investment BV, Hollande, Parfümerie Douglas GesmbH, Autriche, Douglas Polska Sp.z.o.o., Pologne, Douglas Spain SA et Parfumerie Iberia Holding SL, Espagne, Parfümerie Douglas Portugal LDA, Portugal;
  - Membre du Conseil de surveillance de Beiersdorf AG<sup>(1)</sup>, Allemagne, jusqu'en février 2016;
- Au sein du groupe Nocibé/Douglas jusqu'en janvier 2016 :
  - Directrice générale de Parfumeria Douglas Portugal SA, Portugal,
  - Directrice générale de Parfumerie Douglas GmbH, Douglas Cosmetics GmbH, Allemagne,
  - Administratrice déléguée de Douglas Monaco, Monaco.

(1) Société cotée.



## Cees 't Hart

*Administrateur*

### Expertise et expériences professionnelles

Né le 8 août 1958, M. 't Hart est titulaire d'une maîtrise en sciences sociales de l'Université de Leiden (Pays-Bas). M. 't Hart a travaillé pendant 24 ans pour Unilever, débutant sa carrière en tant que stagiaire en gestion, il a occupé divers postes de direction à l'international aux Pays- Bas, en Hongrie, à Singapour, en Pologne et en Italie. Le dernier poste qu'il a occupé chez Unilever était celui de membre du Conseil d'administration d'Unilever Europe en tant que premier Vice- Président, Marketing Operations.

Après sept ans passés en tant que Directeur général de la coopérative laitière néerlandaise Royal FrieslandCampina, il a rejoint, en 2015, le Groupe Carlsberg en tant que Directeur général. Il est également membre du Conseil de surveillance de KLM depuis 2014.

**Nationalité :** néerlandaise

**Âge :** 63 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2023

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

**Adresse professionnelle :**  
J.C. Jacobsens Gade 1,  
DK-1799 Copenhagen V,  
Denmark

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés étrangères

- Directeur général de Carlsberg Group<sup>(1)</sup>;
- Président du Conseil de surveillance de KLM<sup>(G)</sup>.

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

N/A

<sup>(G)</sup> Société du groupe Air France-KLM.

<sup>(1)</sup> Société cotée.



## Dirk Jan van den Berg

*Administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de l'État Néerlandais  
Membre du Comité de développement durable et de conformité*

### Expertise et expériences professionnelles

Né le 18 décembre 1953, M. van den Berg est diplômé de l'Université Groningen (Pays-Bas), de l'École Nationale d'Administration (Paris) et de l'Academie voor Bank en Verzekeringen (Amsterdam). Il débute sa carrière en tant qu'assistant de recherche au sein de la Faculté d'Économie (Groningen State University). Il rejoint le Ministère des Affaires Économiques (Pays-Bas) en 1980 où il est nommé Conseiller politique en macroéconomie avant de devenir de 1987 à 1989 Directeur du Medium Term Bureau de la Direction de la Politique macroéconomique et Directeur de la Politique Industrielle à la Direction Générale de l'Industrie au Ministère des Affaires Économiques. Pendant ces deux années, il occupe également le poste de Directeur du « BOFEB » (Pays-Bas), un programme de formation professionnelle d'un an pour les jeunes économistes aspirant à des emplois dans le secteur public. En 1989 il est nommé Directeur général adjoint pour les Relations Économiques Extérieures au Ministère des Affaires Économiques (Pays-Bas). En 1992, il est nommé Directeur général adjoint de l'Industrie au sein du Ministère des Affaires Économiques et de 1992 à 2001, il est nommé Secrétaire Général du Ministère des Affaires Étrangères. De 2001 à 2005, il a été le Représentant permanent des Pays-Bas auprès des Nations-Unies à New York. Puis, de 2005 à 2008, il est Ambassadeur du Royaume des Pays-Bas auprès de la République Populaire de Chine et de la Mongolie, avant de devenir Président du Conseil d'administration de l'Université Technologique de Delft (Pays-Bas) en 2008. De 2015 à 2020, il était Président du Conseil d'administration de Sanquin Blood Supply. Depuis 2020, M. van den Berg est le président de l'Association des compagnies d'assurance maladie des Pays-Bas (ZN, Zorgverzekeraars Nederland).

**Nationalité :** néerlandaise

**Âge :** 68 ans

**Date de première nomination en qualité d'administrateur :**  
26 mai 2020

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2024

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

**Adresse professionnelle :**  
Zorgverzekeraars  
Nederland, Sparrenheuvel  
16, 3708 JE Zeist,  
The Netherlands

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés étrangères

- Président de l'association des assureurs santé néerlandais (Zorgverzekeraars Nederland) depuis 2020;
- Président du Conseil de surveillance de l'Organisation Nationale des Sciences des Pays-Bas (NWO);
- Membre du Conseil de gouvernance générale de l'Organisation des employeurs aux Pays-Bas (VNO-NCW);
- Président (non exécutif) du Conseil d'administration de Tradesparent BV;
- Président du Conseil de surveillance de la Banque de développement du FMO;
- Vice-Président du Conseil de surveillance de la N.V. Nederlandse Gasunie;
- Président du Comité Atlantique des Pays-Bas;
- Membre du Conseil académique pour la technologie et l'innovation aux Pays-Bas (AcTI).

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

#### Sociétés étrangères

- Président du Conseil d'administration de l'Institut européen d'innovation et de technologie jusqu'en 2020;
- Membre de la « Centrale Plancommissie (CPC) », jusqu'en 2019;
- Membre du Comité consultatif sur les affaires internationales auprès du Ministère des Affaires Étrangères, groupe de travail sur les affaires européennes, jusqu'en 2019;
- Membre du Conseil consultatif international de PolyU Hong Kong, jusqu'en 2017;
- Président du Conseil d'administration de la fondation l'IHE, jusqu'en 2017;
- Président du groupe de travail interministériel sur l'amélioration de l'état de préparation des forces armées néerlandaises (en 2016);
- Membre du Conseil consultatif international de l'Institut de physique et de technologie de Moscou, jusqu'en 2016.



## Jian Wang

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

### Expertise et expériences professionnelles

Né le 18 août 1973, Jian Wang est diplômé en ingénierie de l'Université Jiao Tong de Shanghai, et est titulaire de deux MBA obtenus auprès de l'*East China University of Science and Technology* et de la *Tsinghua University*.

Jian Wang a débuté sa carrière dans l'industrie de l'aviation en 1995, et possède une riche expérience dans la gouvernance, l'investissement stratégique et financier et le management. Il a conçu et facilité plusieurs projets stratégiques au sein de China Eastern.

En avril 2012, Jian Wang a été nommé Secrétaire général de China Eastern Airlines<sup>(1)</sup>, une filiale de China Eastern Air Holding Company Limited. De novembre 2016 à février 2019, il était administrateur et Président de Eastern Airlines Industry Investment Company Limited, une filiale à 100 % de China Eastern Air Holding Company Limited. Depuis juin 2017, M. Wang a également été administrateur de Eastern Air Logistics Corporation Limited.

Jian Wang est actuellement Secrétaire général de China Eastern Airlines Corporation Limited et président d'Eastern Airlines Industry Investment Co., Ltd.

**Nationalité :** chinoise

**Âge :** 48 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2025

**Nombre d'actions détenues dans la Société :**  
2000 actions

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés étrangères

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

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

#### Société étrangère

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

(1) Société cotée.



## Alexander R. Wynaendts <sup>(1)</sup>

*Administrateur indépendant*

*Président du Comité de rémunération et membre du Comité de nomination et de gouvernance*

### Expertise et expériences professionnelles

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

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

M. Wynaendts a ensuite été Président Directeur général d'Aegon NV <sup>(2)</sup> d'avril 2008 à mai 2020.

**Nationalité :** néerlandaise

**Âge :** 61 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2024

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

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés étrangères

- Membre du Conseil d'administration d'Uber Inc. <sup>(2)</sup>, États-Unis, depuis 2021;
- Membre du Conseil consultatif de Salesforce <sup>(2)</sup> sur l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique depuis 2020;
- Membre du Conseil d'administration de Citigroup Inc. <sup>(2)</sup>, États-Unis, depuis 2019;
- Président du Conseil de surveillance de Puissance BV, Pays-Bas, depuis 2017.

#### Autres

- Membre du Conseil de surveillance Het Nationale Park de Hoge, Pays-Bas, Veluwe depuis janvier 2021;
- Président du Conseil de surveillance du Rijksmuseum à Amsterdam, Pays-Bas;
- Membre du comité consultatif pour le Vumc Cancer Center d'Amsterdam, Pays-Bas.

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

#### Société étrangère

- Président Directeur général d'Aegon NV <sup>(1)</sup>, Pays-Bas, jusqu'en 2020.

#### Autres

- Président du Conseil de surveillance du musée Mauritshuis de La Haye, Pays-Bas, jusqu'en 2018;
- Vice-Président du PEIF (Pan-European Insurance Forum) jusqu'en 2018;
- Membre du Conseil d'administration de la Geneva Association, Suisse.

(1) M. Wynaendts a été nommé par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition du Conseil de surveillance de KLM, conformément aux accords conclus le 16 octobre 2003 (*Framework agreement*) dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM (voir section 2.2.3 « Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration »).

(2) Société cotée.

### Administrateurs élus par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français

Conformément à l'article 6 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le

capital des sociétés à participation publique, et dans la mesure où l'État détient seul directement entre 10 % et 50 % du capital social d'Air France-KLM, un ou plusieurs sièges au sein du Conseil d'administration sont réservés à des membres que l'État peut proposer.



#### Jean-Dominique Comolli

*Administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de l'État  
Membre du Comité de nomination et de gouvernance et du Comité de rémunération*

#### Expertise et expériences professionnelles

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

Il débute sa carrière en 1977 en tant qu'administrateur civil puis Conseiller technique au ministère du Budget auprès de Laurent Fabius, puis à Matignon auprès de Pierre Mauroy et Laurent Fabius. Il est ensuite Directeur de cabinet du Ministre du Budget, Michel Charasse, avant d'être nommé Directeur général des Douanes en 1989. De 1993 à 2010, il est Président-directeur général de la SEITA, Co-Président d'Altadis jusqu'en 2005 et Président du Conseil d'administration d'Altadis de 2005 à 2010.

En septembre 2010, il est nommé Commissaire aux Participations de l'État, fonction qu'il occupera jusqu'en octobre 2012. Il est aujourd'hui administrateur civil honoraire.

**Nationalité :** française

**Âge :** 73 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2023

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

#### Autres mandats et fonctions en cours

N/A

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

##### Sociétés françaises et établissements publics

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



## Astrid Panosyan

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

### Expertise et expériences professionnelles

Née le 13 août 1971, Astrid Panosyan est diplômée de l'Institut d'Études Politiques (IEP Paris), de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) et de l'Université de Harvard (Kennedy School of Government). Elle a débuté sa carrière en 1994 chez AT Kearney avant de rejoindre AXA en 1998, au sein de la Direction de la Stratégie, puis de la Direction Business Support & Development Asie-Pacifique.

En 2002, elle a rejoint Groupama, où elle a occupé différentes fonctions à la Direction Internationale, à la Direction de la Stratégie, puis à la Direction Financière. Elle est devenue Secrétaire Générale du Groupe en 2011.

En 2014, elle rejoint le cabinet du ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, Emmanuel Macron, en tant que Conseillère en charge de l'attractivité économique et des investissements internationaux.

En 2015, elle est nommée Directrice générale Fonctions Centrales d'Unibail-Rodamco SE en charge des Ressources Humaines, de l'Organisation, des Systèmes d'Information, du Juridique, des Risques et de la Conformité et de la Sécurité.

Le 8 janvier 2021, elle a été nommée membre du Directoire du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield<sup>(1)</sup> (URW).

**Nationalité :** française

**Âge :** 50 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2023

**Adresse professionnelle :**  
Unibail-Rodamco-Westfield,  
7 Place du Chancelier  
Adenauer, 75016 Paris

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés françaises et établissements publics

- Mandats dans les sociétés appartenant au Groupe Unibail-Rodamco-Westfield: Membre du Directoire de Unibail-Rodamco-Westfield SE<sup>(1)</sup>, Présidente de Doria, d'Unibail Management et d'Espace Expansion Immobilière, Présidente d'Unibail-Rodamco Participations, Membre du Conseil de surveillance d'Uni-Expos, Présidente d'URW Brands, Présidente du Conseil d'administration et Directrice générale de la Société de Taynhin;
- Membre du Comité stratégique de Fabernovel Group;
- Membre du Conseil de surveillance d'AP-HP International.

#### Société étrangère

- Administrateur de WCL Management PTY Limited<sup>(2)</sup>.

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

#### Sociétés françaises et établissements publics

- Membre du Directoire d'Unibail-Rodamco SE;
- Administrateur d'Unibail-Rodamco Participations;
- Membre du Comité stratégique de Fabernovel Group.

#### Sociétés étrangères

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

(1) Société cotée.

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

## Administrateur représentant de l'État nommé par arrêté ministériel

Conformément à l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique et à l'article 2 du décret n° 2014-949 du 20 août 2014 portant application de l'ordonnance n° 2014-948, et dans la mesure où l'État détient

plus de 10 % du capital social d'Air France-KLM, un siège peut être réservé à l'État français au sein du Conseil d'administration. Martin Vial a été nommé administrateur représentant l'État français par arrêté ministériel du 31 mai 2019.



### Martin Vial

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

#### Expertise et expériences professionnelles

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

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

De 1988 à 1993, il est successivement conseiller technique puis directeur-adjoint au cabinet du Ministre des Postes et Télécommunications et de l'Espace, directeur adjoint puis directeur du cabinet du Ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et de l'Espace, et enfin directeur du cabinet du Ministre des PTT. En 1993, Martin Vial est nommé Président-directeur général de l'Aéropostale, compagnie aérienne filiale commune d'Air France, de La Poste et de TAT. Il est élu en 1996, Président de la Chambre Syndicale du Transport Aérien (CSTA) et de la Fédération Nationale de l'Aviation Marchande (FNAM).

En 1997 Martin Vial est nommé Directeur général du Groupe La Poste. Il en devient Président en 2000 jusqu'en 2002. Il est parallèlement membre du Conseil de surveillance puis Vice-Président (2002) de la Caisse Nationale de Prévoyance (CNP). De 1999 à 2004, il est également membre du Conseil Économique et Social.

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

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

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

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

#### Mandats et fonctions en cours

##### Sociétés françaises

- Membre du Conseil d'administration de Bpifrance SA, en qualité de représentant de l'État;
- Membre du Conseil d'administration d'E.D.F.<sup>(1)</sup>, en qualité de représentant de l'État;
- Membre du Conseil d'administration de Renault<sup>(1)</sup>, en qualité de représentant de l'État.

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

- Administrateur et membre du Comité de la stratégie et du Comité de la gouvernance et des rémunérations de Thales jusqu'en 2017.

**Nationalité :** française

**Âge :** 67 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Mai 2023

#### Adresse professionnelle :

Agence des Participations de l'État, Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance,  
139 rue de Bercy,  
75572 Paris Cedex 12

(1) Société cotée.



## Administrateurs représentant les salariés actionnaires

Conformément aux articles L. 22-10-5 du Code de commerce, L. 6411-9 du Code des transports et 17-2 des statuts d'Air France-KLM, et dans la mesure où les salariés des filiales d'Air France-KLM détiennent plus de 3% du capital d'Air France-KLM, deux représentants des salariés actionnaires siègent au Conseil d'administration :

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

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



### Paul Farges

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

#### Expertise et expériences professionnelles

Né le 9 février 1971, Paul Farges effectue sa formation à l'École Nationale d'Aviation Civile (ENAC) comme Élève Pilote de Ligne (EPL) puis comme Ingénieur du Contrôle de la Navigation Aérienne (ICNA). Après une expérience de responsable de mission Aviation Sans Frontière (ASF) en Angola en 1994, il débute sa carrière comme aiguilleur du ciel au Centre en Route de la Navigation Aérienne de Paris. En 1999, il rejoint Air France en qualité d'Officier pilote de ligne. Il y opère successivement sur B737 et B747. Promu Commandant de Bord sur A320 en 2007, puis instructeur pilote en 2017, il exerce depuis 2019 sur B777.

Il est par ailleurs titulaire du Certificat d'Administrateur de sociétés (Sciences Po - IFA) et du certificat d'analyse financière ICCF@HEC.

**Nationalité :** française

**Âge :** 50 ans

**Date de première nomination en qualité d'administrateur :**  
15 mai 2018

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2022

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

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

#### Mandats et fonctions en cours

N/A

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

- Vice-Président de section Air France, et Responsable aux Affaires Internationales du Syndicat National des Pilotes de Lignes, SNPL jusqu'en octobre 2017.



## François Robardet

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

### Expertise et expériences professionnelles

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

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

**Nationalité :** française

**Âge :** 64 ans

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

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2022

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

**Adresse professionnelle :**  
Air France,  
5 avenue Maxwell,  
31109 Toulouse Cedex

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Entités françaises

- Membre titulaire (élu) du Conseil de surveillance du FCPE d'actionnariat salarié Aeroactions ;
- Gérant de la SCI Arcole 3.

### Mandats et fonctions ayant été exercés

#### au cours des cinq dernières années et expirés

- Membre titulaire (élu) du Conseil de surveillance du FCPE d'actionnariat salarié Aeropelican ;
- Membre titulaire (élu) du Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise diversifié Horizon-Épargne Actions.

## Administrateurs représentant les salariés

Conformément à l'article 17-3 des statuts d'Air France - KLM et à l'article L. 22-10-7 du Code de commerce, deux administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'administration d'Air France - KLM :

- M. Karim Belabbas, Technicien support masse et centrage aux opérations au sol du *Hub* CDG, a été désigné le 1<sup>er</sup> juin 2017 par le Comité de Groupe Français visé à l'article L. 2331-1 du *Code du travail*. Son mandat a été renouvelé par le Comité de Groupe Français respectivement le 10 mai 2019 puis le 19 mai 2021;
- M. Terence Tilgenkamp, Chef de cabinet sur les vols KLM a été désigné le 5 octobre 2021 par le Comité d'entreprise européen d'Air France - KLM en qualité de second administrateur représentant les salariés, en remplacement de M. Mathi

Bouts, Le mandat de Mathi Bouts avait été renouvelé par le Comité d'entreprise européen d'Air France - KLM le 13 avril 2021. Son mandat a pris fin le 2 décembre 2021 en raison de son départ à la retraite. M. Tilgenkamp remplace M. Bouts en qualité d'administrateur représentant les salariés à compter du 3 décembre 2021, pour la durée du mandat restant à courir de son prédécesseur, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale annuelle 2023.

Les administrateurs représentant les salariés sont nommés pour une durée de deux ans expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale annuelle d'Air France - KLM qui se tient dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat. Dans ce cadre, les mandats de M. Belabbas et de M. Tilgenkamp prendront fin à l'issue de l'Assemblée générale annuelle de 2023.



## Karim Belabbas

*Administrateur représentant les salariés*  
*Membre du Comité de développement durable et de conformité*

### Expertise et expériences professionnelles

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

**Nationalité :** française

**Âge :** 48 ans

**Date de première nomination en qualité d'administrateur :**  
1<sup>er</sup> juin 2017

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2023

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

**Autres mandats et fonctions en cours**  
N/A

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



## Terence Tilgenkamp

*Administrateur représentant les salariés*

### Expertise et expériences professionnelles

Né le 30 janvier 1983, Terence Tilgenkamp a rejoint KLM en 2006 en tant que steward. Il travaille comme Chef de cabine sur les vols KLM depuis 2018. Il a précédemment été membre de la section KLM du parlement du Syndicat des Personnels de Cabine néerlandais, membre du Comité d'entreprise de KLM, au sein duquel il a exercé les fonctions de président de 2019 à 2021, et administrateur non exécutif du Fonds de Pension pour les Personnels de Cabine de KLM.

**Nationalité :** néerlandaise

**Âge :** 38 ans

**Date de première nomination en qualité d'administrateur :**  
3 décembre 2021

**Date d'échéance du mandat :** Assemblée générale 2023

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

**Autres mandats et fonctions en cours**  
N/A

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

### Autres

- Membre du Comité d'entreprise de KLM jusqu'en novembre 2021;
- Président du Comité d'entreprise de KLM jusqu'en septembre 2021;
- Administrateur non exécutif du Fonds de Pension pour les Personnels de Cabine de KLM jusqu'en octobre 2019;
- Membre de la section KLM du parlement du Syndicat néerlandais des Personnels de Cabine VNC jusqu'en mai 2019.

## Administrateurs dont le mandat a pris fin au cours de l'exercice 2021



## Maryse Aulagnon

*Administratrice indépendante*

*Présidente du Comité d'audit et membre du Comité de rémunération*

### Expertise et expériences professionnelles

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

Après avoir occupé différents postes à l'Ambassade de France aux États-Unis et dans plusieurs cabinets ministériels (Budget, Industrie), elle entre en 1984 dans le groupe CGE (aujourd'hui Alcatel) en tant que Directrice des Affaires Internationales. Elle rejoint ensuite Euris en qualité de Directrice générale à sa création en 1987. Elle a été Présidente du groupe Affine SA<sup>(1)</sup> (immobilier d'entreprise) qu'elle a fondé en 1990 jusqu'au 18 décembre 2018 et entreprend désormais de développer Finestate (MAB Finances), une société investisseur et opérateur de co-living.

Elle a été nommée Présidente de la Fédération des sociétés Immobilières et Foncières (FSIF) en avril 2019.

**Nationalité :** française

**Âge :** 72 ans

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

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

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

**Adresse professionnelle :**  
Finestate, 25 rue de Ponthieu 75008 Paris

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés françaises

- Administratrice référente et Présidente du Comité de rémunération de Veolia Environnement<sup>(1)</sup>;
- Présidente-directrice générale de Finestate (Mab-Finances).

#### Société étrangère

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

#### Autres

- Membre du Conseil exécutif du Medef;
- Administratrice du Théâtre national de l'Opéra Comique.

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

#### Sociétés françaises

Au sein du groupe Affine :

- Présidente d'Affine R.E<sup>(1)</sup> jusqu'au 18 décembre 2018;
- Présidente de Promaffine SAS, Gérante de ATIT (SC), Gérante de Transaffine SAS, représentante d'Affine, de Mab Finances et de Promaffine au sein des organes sociaux de différentes entités du groupe Affine, jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2017;
- Présidente du Conseil d'administration de GESFIMMO (SA) jusqu'en mai 2017;
- Membre du Conseil de surveillance et Présidente des Comités de nomination et rémunération du groupe BPCE (Banques Populaires Caisses d'Épargne), jusqu'en avril 2019.

#### Société étrangère

Au sein du groupe Affine :

- Présidente du Conseil de Banimmo<sup>(1)(2)</sup>, Belgique, jusqu'au 8 novembre 2018.

(1) Société cotée.

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



## Mathi Bouts

*Administrateur représentant les salariés*  
*Membre du Comité de développement durable et de conformité*

### Expertise et expériences professionnelles

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

Mathi Bouts est Chef de cabine sur vols long-courriers KLM depuis 2017.

**Nationalité :** néerlandaise

**Âge :** 62 ans

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

**Date d'échéance du mandat :**  
2 décembre 2021

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés étrangères

- Président de la fondation néerlandaise MNO, depuis 2011;
- Directeur non exécutif de la fondation néerlandaise « De Première.nu », Pays-Bas, depuis 2020.

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

#### Société étrangère

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



## George N. Mattson

*Représentant permanent de Delta Air Lines, Inc. jusqu'au 16 février 2021*

### Expertise et expériences professionnelles

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

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

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

**Nationalité :** américaine

**Âge :** 55 ans

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

### Autres mandats et fonctions en cours

#### Sociétés étrangères

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

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

#### Société étrangère

- Administrateur de Instant Channel Inc., États-Unis, jusqu'en 2020.

(1) Société cotée.

## 2.2 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### 2.2.1 Fonctionnement du Conseil d'administration

#### Code de gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'administration fonctionne selon les principes du gouvernement d'entreprise en vigueur en France tels que présentés dans le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF (ci-après le « Code AFEP-MEDEF ») mis à jour en janvier 2020 et disponible sur le site de l'AFEP ([www.afep.com](http://www.afep.com)) et du MEDEF ([www.medef.com](http://www.medef.com)).

En application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le présent chapitre identifie dans un tableau de synthèse les dispositions du Code AFEP-MEDEF qui n'ont pas été retenues et explique les raisons de ce choix (voir section 2.4 « Tableau récapitulatif des dispositions écartées du Code AFEP-MEDEF »).

#### Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a adopté, le 17 juin 2004, un règlement intérieur qui s'appuie sur les principes de gouvernement d'entreprise établis par le Code AFEP-MEDEF.

Outre les missions et attributions respectives du Président du Conseil d'administration et du Directeur général, ce règlement intérieur précise les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration, fixe les droits et les devoirs des administrateurs en matière d'information, de communication des dossiers, de confidentialité et de conflit d'intérêts et détermine également les attributions de chacun des Comités spécialisés du Conseil d'administration.

La dernière mise à jour du règlement intérieur date du 12 mars 2019. Elle porte sur les missions du Comité de développement durable et de conformité nouvellement créé ainsi que la prise en compte des évolutions du Code AFEP-MEDEF intervenues en juin 2018.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration est publié dans son intégralité sur le site internet d'Air France-KLM à l'adresse <http://www.airfranceklm.com> (rubrique Gouvernance).

### 2.2.2 Dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et Directeur général

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

Le 16 août 2018, le Conseil d'administration a confirmé la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général dans le cadre de la mise en place de la gouvernance pérenne avec la nomination de M. Benjamin Smith en qualité de nouveau Directeur général d'Air France-KLM. Le Conseil d'administration a estimé que cette forme de gouvernance était le meilleur choix pour la Société au stade de son évolution en ce qu'elle permet à la Société de bénéficier d'une nouvelle dynamique avec une Présidente de Conseil d'administration dédiée aux sujets de gouvernance et un Directeur général, expert reconnu du transport aérien, centré sur les opérations du Groupe. La complémentarité de leurs profils et de leur rôle optimise la gouvernance du Groupe et

assure une répartition équilibrée et respectueuse de leurs missions respectives. Elle permet par ailleurs une animation efficace du Conseil d'administration grâce à la présence d'une Présidente du Conseil d'administration exclusivement dédiée à son fonctionnement et garantit une meilleure séparation des fonctions de contrôle et de direction.

L'Assemblée générale du 26 mai 2021 a adopté une résolution fixant à 72 ans (au lieu de 70 ans) la limite d'âge pour exercer la Présidence du Conseil d'administration en cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général, comme l'appliquent un certain nombre de sociétés cotées françaises. Le rôle et les missions de la Présidence du Conseil demeurent inchangés et conformes aux dispositions des statuts et du règlement intérieur du Conseil d'administration d'Air France-KLM. Dans ce cadre, le Conseil d'administration a décidé que M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc assumerait ses fonctions de Présidente du Conseil d'administration jusqu'à l'Assemblée générale devant approuver les comptes de l'année 2022. Le Conseil d'administration a souligné l'importance, dans la crise sans précédent que traverse le groupe Air France-KLM, de stabiliser la gouvernance du Groupe et ainsi créer les conditions les plus favorables pour que le management puisse concentrer ses efforts sur la gestion opérationnelle et la sortie de crise.

### Pouvoirs et missions de la Présidente du Conseil d'administration

M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc, en qualité de Présidente du Conseil d'administration, organise et dirige les travaux du Conseil d'administration et veille à la protection de l'intérêt social ainsi qu'au bon fonctionnement des organes sociaux (Conseil d'administration, Comités et Assemblée générale) dans le respect des principes de bonne gouvernance. Elle s'assure par ailleurs que le Conseil d'administration consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir du Groupe, et tout particulièrement sa stratégie.

Elle n'exerce aucune responsabilité exécutive mais peut représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, notamment auprès des pouvoirs publics, des grands clients et partenaires, tant sur le plan national que sur le plan international et en étroite collaboration avec le Directeur général. Elle consacre ses meilleurs efforts à promouvoir en toutes circonstances les valeurs et l'image du Groupe. Elle est enfin tenue régulièrement informée par le Directeur général des événements et situations significatifs relatifs à la vie du Groupe et peut lui demander toute information propre à éclairer le Conseil et ses Comités<sup>(1)</sup>. M<sup>me</sup> Couderc, administratrice indépendante, conserve par ailleurs son rôle de Présidente du Comité de nomination et de gouvernance.

### Pouvoirs et missions du Directeur général

M. Smith, en sa qualité de Directeur général d'Air France-KLM, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément à l'Assemblée générale et au Conseil d'administration.

De plus, sans préjudice des dispositions légales relatives aux autorisations qui doivent être consenties par le Conseil d'administration (conventions réglementées, cautions, avals et garanties, cessions de participations ou de biens immobiliers, etc.), les dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration prévoient l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour les opérations de la Société et de ses Filiales Principales d'un montant égal ou supérieur à 150 millions d'euros visées aux points (i), (ii) et (iii) du paragraphe d) sur les pouvoirs et missions du Conseil d'administration ci-après.

Le Directeur général d'Air France-KLM dirige par ailleurs le *CEO Committee* et préside le Comité exécutif du Groupe (voir sections 2.6 « *CEO Committee* » et 2.7 « Comité exécutif Groupe »).

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

### Nomination et renouvellement des membres du Conseil d'administration

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

(1) Article 1.2 du règlement intérieur du Conseil d'administration.

### Pouvoirs et missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration délibère sur toute question relevant des attributions qui lui sont dévolues conformément à la loi et celles spécifiées par le règlement intérieur du Conseil d'administration ou en application du Code AFEP-MEDEF.

Notamment, préalablement à toute décision ou mise en œuvre par la Société ou toute filiale principale (Air France, KLM, et toute autre filiale, tel qu'il serait décidé par le Conseil d'administration, ci-après désignées les « Filiales Principales » ou individuellement « Filiale Principale »), le Conseil d'administration :

- a) approuve les orientations stratégiques du Groupe et les examine dans leur ensemble au moins une fois par an ;
- b) approuve le budget y compris le plan d'investissement ;
- c) sans préjudice des dispositions du paragraphe (d) ci-dessous, approuve les opérations significatives susceptibles d'affecter la stratégie du Groupe ou de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité ; l'appréciation du caractère significatif étant faite par le Directeur général sous sa responsabilité ;
- d) approuve les opérations suivantes de la Société et de ses Filiales Principales lorsque leur montant est égal à ou excède 150 millions d'euros :
  - (i) contrats de location opérationnelle, investissement, acquisition ou cession de tous biens, incluant en particulier la flotte, toutes participations dans toutes sociétés créées ou à créer, participation à la création de toutes sociétés, groupements ou organismes, souscription à toute émission d'actions, de parts sociales ou d'obligations ;
  - (ii) emprunts, émission de titres obligataires et financements d'avions ;
  - (iii) tous échanges avec ou sans soulte portant sur les biens, titres ou valeurs ;
- e) approuve la nomination du Président-directeur général ou Directeur général de toute Filiale Principale, sur recommandation du Comité de nomination et de gouvernance (tel que prévu à l'article 8 du règlement intérieur du Conseil d'administration) ; et
- f) approuve la rémunération du Président-directeur général ou Directeur général de toute Filiale Principale, sur recommandation du Comité de rémunération (tel que prévu à l'article 9 du règlement intérieur du Conseil d'administration).

Le Conseil d'administration est informé de la bonne marche de la Société et de ses Filiales Principales et de leurs principales opérations de prise ou cession de participations lorsque leur montant est égal ou inférieur à 150 millions d'euros.

Le Conseil d'administration est ainsi composé de trois à dix-huit membres, hors les administrateurs représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés. Les administrateurs d'Air France-KLM sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire à l'exception de l'administrateur

représentant l'État français (désigné par arrêté ministériel<sup>(1)</sup>) et des deux administrateurs représentant les salariés (désignés, selon le cas, par le Comité de Groupe Français ou le Comité d'entreprise européen d'Air France-KLM)<sup>(2)</sup>.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, soumet à l'Assemblée générale la nomination, la ratification de la cooptation et le renouvellement des administrateurs. Les propositions de nomination, de cooptation et de renouvellement formulées par le Conseil d'administration sont conformes aux dispositions légales et réglementaires (incluant notamment les règles de parité) et aux recommandations formulées par le Code AFEP-MEDEF (incluant notamment les règles d'indépendance des administrateurs)<sup>(3)</sup>.

Conformément à l'article 8.2 du règlement intérieur du Conseil d'administration visant les dispositions des accords conclus le 16 octobre 2003 (*Framework agreement*) dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM, le Comité de nomination et de gouvernance propose au Conseil d'administration :

- a) la nomination en qualité d'administrateur du Président du Conseil de surveillance de KLM;
- b) la nomination ou le renouvellement en qualité d'administrateurs de deux personnalités résidentes des Pays-Bas choisies après consultation et sur la recommandation du Conseil de surveillance de KLM; et
- c) la nomination ou le renouvellement en qualité d'administrateur d'une personnalité résidente des Pays-Bas choisie après consultation et sur la recommandation de l'État néerlandais.

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

Conformément aux dispositions des deux contrats de souscription (Subscription Agreement) conclus le 27 juillet 2017 entre Air France-KLM et Delta Air Lines Inc. d'une part, et, d'autre part, entre Air France-KLM et China Eastern Airlines (présentés en section 2.8.4 « Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines »), Delta Air Lines Inc. et China Eastern Airlines ont, depuis octobre 2017, chacun un représentant au sein du Conseil d'administration de la Société<sup>(4)</sup>.

En outre, conformément aux articles L. 225-23 et L. 22-10-5 du Code de commerce, L. 6411-9 du Code des transports et 17-2 des statuts d'Air France-KLM deux administrateurs représentant les salariés et anciens salariés actionnaires sont nommés par

l'Assemblée générale sur proposition des salariés (et anciens salariés) actionnaires visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce :

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

Les salariés et anciens salariés actionnaires sont invités à choisir leur candidat, pour chacun des deux collèges (personnels navigants techniques et autres personnels), la désignation ayant lieu au scrutin majoritaire à deux tours. Le candidat ayant obtenu, dans chaque collège, la majorité absolue des suffrages exprimés, soit au premier tour, soit au second tour est proposé à l'Assemblée générale<sup>(5)</sup>.

Enfin, dans la mesure où le Conseil d'administration est composé de plus de huit administrateurs, deux administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'administration<sup>(6)</sup>. Conformément à l'article 17-3 des statuts d'Air France-KLM, le premier administrateur représentant les salariés est nommé par le Comité de Groupe Français visé à l'article L. 2331-1 du *Code du travail* et le second est nommé par le Comité d'entreprise européen d'Air France-KLM. Chaque administrateur représentant les salariés est désigné pour une durée de deux ans expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale annuelle qui se tient dans l'année au cours de laquelle expire son mandat<sup>(7)</sup>.

Conformément aux principes de gouvernement d'entreprise prévus par le Code AFEP-MEDEF, la durée du mandat des administrateurs est de quatre ans<sup>(8)</sup> et les mandats des administrateurs sont échelonnés de façon à favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil d'administration.

Par ailleurs, chaque administrateur<sup>(9)</sup> doit être propriétaire d'au moins dix actions pendant la durée de son mandat (article 19 des statuts d'Air France-KLM).

### Politique de diversité applicable aux membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration du 16 mars 2022, sur recommandation du Comité de nomination et de gouvernance, a revu les critères de la politique de diversité applicable à la composition du Conseil d'administration. Les critères et objectifs de cette politique de diversité ci-dessous prennent en compte les résultats de l'évaluation du Conseil d'administration ainsi que la matrice des compétences de ses administrateurs (cf. infra).

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

(2) Administrateurs nommés en vertu de l'article L. 22-10-7 du Code de commerce, conformément aux modalités prévues par l'article 17-3 des statuts d'Air France-KLM.

(3) L'article 9.3 du Code AFEP-MEDEF prévoit notamment que la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil d'administration (voir section 2.2.4 « Indépendance des administrateurs »).

(4) Delta Air Lines Inc. est ainsi administrateur d'Air France-KLM et M. Jian Wang est administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de China Eastern Airlines.

(5) Le mandat des deux administrateurs représentant les salariés actionnaires, M. François Robardet et M. Paul Farges, expirera à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Le processus de sélection des nouveaux candidats dont la nomination sera proposée à l'Assemblée générale du 24 mai 2022 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 a été lancé en janvier 2022.

(6) Le mandat de M. Karim Belabbas, technicien support masse et centrage aux opérations au sol du Hub CDG, a été renouvelé le 19 mai 2021 par le Comité de Groupe Français. M. Terence Tilgenkamp, Chef de cabine sur vols KLM, a été nommé le 5 octobre 2021 par le Comité d'entreprise européen d'Air France-KLM en qualité de second administrateur représentant les salariés et a pris ses fonctions le 3 décembre 2021.

(7) Les mandats de M. Karim Belabbas et de M. Terence Tilgenkamp arriveront à expiration à l'issue de l'Assemblée générale réunie en mai 2023 et statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

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

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



### Critères de sélection des administrateurs

Dans le cadre de la nomination et du renouvellement des administrateurs, et afin de préserver l'équilibre de sa composition, le Conseil d'administration privilégie les critères de sélection ci-dessous :

- l'ouverture à l'international, l'expérience professionnelle à l'étranger et la diversité des nationalités : Air France-KLM est né de la fusion de deux compagnies de nationalités différentes ayant une activité à la portée mondiale induisant de nombreux enjeux internationaux ;
- l'expérience en matière de Direction Générale acquise au sein de grandes entreprises internationales françaises ou étrangères : le Groupe compte environ 71 000 collaborateurs répartis entre trois grandes activités : l'activité Réseau (Transport aérien de passagers et Cargo), l'activité Maintenance et l'activité de transport de passagers sur vols « *low-cost* », exercées dans 116 pays ;
- la connaissance et la pratique du secteur du transport et de l'aérien ainsi que du tourisme : il s'agit des métiers dans lesquels le Groupe exerce ses activités principales ;
- le Conseil d'administration veille également à ce que les expertises en lien avec les axes stratégiques du Groupe soient représentées en son sein, notamment dans les domaines de la stratégie des marques, du digital et de la Relation Client, des ressources humaines et de la responsabilité sociale et environnementale (RSE).

### Mise en œuvre de la politique de diversité

Dans la mise en œuvre de cette politique de diversité, le Conseil d'administration s'est doté d'objectifs clairs :

- maintenir l'équilibre entre les différentes parties prenantes de la Société et la représentation équilibrée des hommes et des femmes ;
- privilégier l'indépendance d'esprit des administrateurs ;
- promouvoir l'adhésion aux valeurs fondamentales du Groupe ;
- s'assurer de la disponibilité des administrateurs.

En lien avec cette politique, les évolutions suivantes dans la composition du Conseil d'administration ont eu lieu en 2021 :

### Consolidation des compétences dans le transport aérien

Le Conseil d'administration a accueilli M<sup>me</sup> Gwenaëlle Avice-Huet en qualité de nouvelle administratrice indépendante nommée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021. M<sup>me</sup> Gwenaëlle Avice-Huet a succédé à M<sup>me</sup> Maryse Aulagnon, dont le mandat est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 26 mai 2021. Elle apporte notamment au Conseil son expertise dans le domaine du développement durable.

Delta Air Lines Inc. a été renouvelé en tant qu'administrateur. Le Conseil a accueilli M. Alain Bellemare en qualité de nouveau représentant permanent de Delta Air Lines, Inc. à compter du 16 février 2021 qui fait bénéficier au Conseil de son expérience dans le transport aérien, l'aérospatial, la gestion et la transformation de sociétés.

M<sup>mes</sup> Boeren, Bouillot et Idrac ont également été renouvelées en tant qu'administratrices indépendantes, ainsi que M. Wang en qualité d'administrateur nommé sur proposition de China Eastern Airlines. Ils continuent d'apporter au Conseil leurs expertises dans différents domaines : Direction Générale, transport aérien, gouvernance, affaires publiques, finance, ressources humaines, RSE, digital.

Enfin, le 3 décembre 2021, M. Terence Tilgenkamp, nommé par le Comité d'entreprise européen le 5 octobre 2021, a pris ses fonctions d'administrateur représentant les salariés en remplacement de M. Mathi Bouts qui est parti à la retraite. M. Tilgenkamp fait bénéficier le Conseil de son expertise dans le transport aérien, les relations sociales et ses connaissances des activités opérationnelles des airlines.

### Équilibre des nationalités et ouverture internationale

L'arrivée au Conseil d'administration de M. Bellemare de nationalités canadienne et américaine, et de M. Tilgenkamp de nationalité néerlandaise, et le renouvellement de M<sup>me</sup> Boeren, administratrice indépendante, de nationalité néerlandaise, permet au Conseil de consolider la diversité de ses nationalités. Cinq administrateurs, M<sup>me</sup> Boeren, M. Tilgenkamp, 't Hart, Wynaendts et van den Berg, sont de nationalité néerlandaise au sein du Conseil d'administration. M. Wang, administrateur nommé sur proposition de China Eastern Airlines, est de nationalité chinoise. Enfin, M. Smith, Directeur général et administrateur de la Société, est de nationalité canadienne et britannique.

Le Conseil d'administration compte ainsi six nationalités différentes et huit administrateurs de nationalité étrangère (un administrateur canadien-britannique, cinq administrateurs néerlandais, un administrateur américano-canadien et un administrateur chinois), soit un taux de 42%. Ces administrateurs apportent au Conseil d'administration la connaissance approfondie de leurs marchés respectifs.

### Un équilibre favorable à l'exercice des missions de chaque Comité

Par ailleurs, le Conseil d'administration s'assure, en s'appuyant sur des critères tels que la représentation équilibrée entre hommes et femmes, la qualification et l'expérience professionnelles ou encore la nationalité, qu'un équilibre favorable à l'exercice des missions de chaque Comité est assuré.

### Équilibre des compétences au sein du Conseil d'administration au 31 décembre 2021

Le tableau ci-dessous présente, par administrateur, les domaines de compétences essentiels permettant d'assurer l'efficacité du fonctionnement du Conseil d'administration par rapport aux enjeux traités par celui-ci. La revue de ces compétences a

fait l'objet d'un point spécifique lors de l'évaluation du Conseil d'administration, dans le cadre de l'analyse de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux de ce dernier.

### Compétences des administrateurs au 31 décembre 2021

Administrateur	Principale fonction actuelle	Direction Générale	Transport (GICS 2030) <sup>(1)</sup>	Transport aérien (GICS 2030) <sup>(1)</sup>
Anne-Marie Couderc	Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM Administratrice de sociétés	✓		
Benjamin Smith	Directeur général d'Air France-KLM	✓	✓	✓
Gwenaëlle Avice-Huet	SVP Schneider Electric	✓		
Leni M.T. Boeren	Présidente de Conseil de surveillance, membre de Conseil de surveillance et administratrice de sociétés	✓		
Isabelle Bouillot	Présidente de China Equity Links	✓	✓	
Delta Air Lines, Inc. (représentée par Alain Bellemare)	Compagnie aérienne	✓	✓	✓
Cees 't Hart	Directeur général de Carlsberg Group (Danemark) Président du Conseil de surveillance de KLM (Pays-Bas)	✓		
Dirk Jan van den Berg	Président de l'Association des compagnies d'assurance maladie des Pays-Bas (ZN, Zorgverzekeraars Nederland).	✓		
Anne-Marie Idrac	Administratrice de sociétés et consultante	✓	✓	✓
Isabelle Parize	Conseil de sociétés, Présidente du Conseil de surveillance de DHI Company et administratrice de sociétés	✓		
Jian Wang	Secrétaire général de China Eastern Airlines Corporation Limited et Président d'Eastern Airlines Industry Investment Co., Ltd.			✓
Alexander R. Wynaendts	Président de Conseil de surveillance, membre de Conseil de surveillance et administrateur de sociétés	✓		
Martin Vial	Commissaire aux Participations de l'État	✓		✓
Jean-Dominique Comolli	Administrateur civil honoraire	✓		
Astrid Panosyan	Directrice générale des fonctions centrales et membre du Directoire du Groupe Unibail-Rodamco-Westfield	✓		
François Robardet	Cadre Air France			✓
Paul Farges	Instructeur pilote de ligne			✓
Karim Belabbas	Technicien support masse et centrage aux Opérations au sol du Hub CDG			✓
Terence Tilgenkamp	Chef de cabine sur vols KLM			✓
<b>Nombre Total d'administrateurs</b>		<b>14</b>	<b>4</b>	<b>9</b>

(1) Global Industry Classification Standard (GICS®), codes niveaux 2 et 3. Neuf administrateurs ont des compétences dans l'industrie du transport aérien.

Gouvernance	International	Affaires publiques	Finance	RH	RSE	Digital
✓		✓		✓		
✓	✓			✓		
✓		✓	✓		✓	✓
✓	✓		✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓			
✓	✓					
✓	✓			✓	✓	
✓	✓	✓				
✓	✓	✓		✓	✓	
✓	✓	✓	✓	✓		✓
	✓		✓			
✓	✓	✓	✓			
✓	✓	✓	✓			
✓		✓	✓			
✓				✓	✓	✓
				✓	✓	
✓			✓	✓		
		✓		✓		
✓				✓		
16	11	10	9	11	6	4

## 2.2.4 Indépendance des administrateurs

Après avoir examiné la situation de chaque administrateur au 31 décembre 2021 au regard des critères énoncés par le Code AFEP-MEDEF, et sur proposition du Comité de nomination et de gouvernance, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 16 mars 2022, adopté la position suivante :

- sept administrateurs (M<sup>me</sup> Avice-Huet, M<sup>me</sup> Boeren, M<sup>me</sup> Bouillot, M<sup>me</sup> Couderc <sup>(1)</sup>, M<sup>me</sup> Idrac, M<sup>me</sup> Parize et M. Wynaendts) sont indépendants. Il est précisé que :
  - aucun de ces sept administrateurs n'entretient, directement ou indirectement, de relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ;
  - aucune relation d'affaires présentant un caractère significatif n'existe entre le Groupe et chacun des administrateurs indépendants ;
  - en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration, M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc perçoit uniquement une rémunération fixe à l'exclusion de toute rémunération variable que ce soit en numéraire ou en actions ;
- bien qu'ils soient nommés sur proposition du Conseil de surveillance de KLM conformément aux accords de 2003 relatifs au rapprochement entre Air France et KLM, M<sup>me</sup> Boeren et M. Wynaendts sont indépendants au regard du §9.2 du Code AFEP-MEDEF dans la mesure où ils n'entretiennent, directement ou indirectement, aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. M<sup>me</sup> Boeren et M. Wynaendts sont dépourvus de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec la Société ou son Groupe. M<sup>me</sup> Boeren et M. Wynaendts sont administrateurs indépendants d'Air France-KLM depuis, respectivement mai 2017 (première nomination en qualité d'administratrice) et mai 2020 (date de renouvellement à la suite d'une première nomination en qualité d'administrateur en mai 2016).
- les autres administrateurs, non-indépendants, sont :
  - un représentant de l'État français nommé par arrêté ministériel : M. Vial ;
  - des administrateurs dont la candidature a été proposée à l'Assemblée générale par l'État français : M. Comolli et M<sup>me</sup> Panosyan ;
  - un administrateur dont la candidature a été proposée à l'Assemblée générale par l'État néerlandais : M. Dirk Jan van den Berg <sup>(2)</sup> ;
  - Delta Air Lines, Inc. <sup>(3)</sup>, dont le représentant permanent est M. Bellemare ; et
  - un administrateur dont la candidature a été proposée à l'Assemblée générale par China Eastern Airlines : M. Wang <sup>(4)</sup> ;

- des représentants des salariés actionnaires : M. Farges et M. Robardet ;
- des représentants des salariés : M. Belabbas et M. Terence Tilgenkamp ; et
- des dirigeants mandataires sociaux du groupe Air France - KLM : M. Smith, Directeur général d'Air France - KLM et administrateur d'Air France et M. Hart, Président du Conseil de surveillance de KLM.

Compte tenu de ce qui précède, et en application de la disposition du Code AFEP-MEDEF selon laquelle les administrateurs représentant les actionnaires salariés et les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir les pourcentages d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et des Comités (§9.3 et 15.1 du Code AFEP-MEDEF), la part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2021 est de :

- 47 % au sein du Conseil d'administration ;
- 80 % au sein du Comité d'audit (dont la Présidence est assurée par une administratrice indépendante) ;
- 67 % au sein du Comité de nomination et de gouvernance (dont la Présidence est assurée par une administratrice indépendante) ;
- 60 % au sein du Comité de rémunération (dont la Présidence est assurée par un administrateur indépendant) ;
- 40 % au sein du Comité de développement durable et de conformité (dont la Présidence est assurée par un administrateur indépendant).

La part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2021 est donc de 47 %, soit en dessous du seuil de 50 % recommandé par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés non contrôlées.

Cet écart est dû à une situation exceptionnelle liée à l'entrée au capital d'Air France - KLM de l'État néerlandais en février 2019. En effet, le 25 mars 2019, le Conseil d'administration d'Air France - KLM a considéré, sur rapport du Comité de nomination et de gouvernance, que compte tenu de la prise de participation par l'État néerlandais dans le capital d'Air France - KLM le 26 février 2019, M. de Hoop Scheffer, administrateur nommé sur proposition de l'État néerlandais, ne pouvait plus être qualifié d'administrateur indépendant à compter de cette date. Le 26 mai 2020, M. van den Berg a été nommé administrateur d'Air France - KLM par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État néerlandais, en remplacement de M. de Hoop Scheffer dont le mandat arrivait à échéance. M. van den Berg n'est pas un administrateur indépendant.

Les discussions entamées en 2019 sur la composition du Conseil d'administration se sont poursuivies entre Air France - KLM, l'État français et l'État néerlandais mais aucune décision n'a été prise à ce stade. Les enjeux entourant ces discussions ont évolué suite à l'impact de la crise liée à la pandémie de Covid-19. Notamment, l'impact des mesures de renforcement des fonds propres et

(1) Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration d'Air France - KLM, est également Présidente non exécutive du Conseil d'administration d'Air France.

(2) Conformément aux accords du 16 octobre 2003 conclus entre l'État néerlandais, Air France et KLM.

(3) Conformément aux dispositions des protocoles d'accords conclus, *inter alia*, entre Delta Air Lines Inc. et Air France - KLM le 27 juillet 2017.

(4) Conformément aux dispositions du *Marketing Agreement* conclu entre China Eastern Airlines et Air France - KLM le 27 juillet 2017.

quasi fonds propres d'Air France – KLM qui ont été réalisées en avril 2021 et celles qui seront, en principe, mises en œuvre dans un futur proche, devra être, le cas échéant, pris en compte dans

l'évolution de la composition du Conseil d'administration. Cette situation est donc provisoire.

### Indépendance des administrateurs

Critères à apprécier conformément aux paragraphes 9.5 à 9.7 du Code AFEP-MEDEF	Critère 1 <sup>(1)</sup>	Critère 2 <sup>(2)</sup>	Critère 3 <sup>(3)</sup>	Critère 4 <sup>(4)</sup>	Critère 5 <sup>(5)</sup>	Critère 6 <sup>(6)</sup>	Critère 7 <sup>(7)</sup>	Critère 8 <sup>(8)</sup>	Administrateur indépendant
Gwenaëlle AVICE-HUET	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Karim BELABBAS	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Leni M.T. BOEREN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Isabelle BOUILLOT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Terence TILGENKAMP	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Jean-Dominique COMOLLI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non
Anne-Marie COUDERC	X <sup>(9)</sup>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Cees 'T HART	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Dirk Jan VAN DEN BERG	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non
Delta Air Lines, Inc.	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	Non
Paul FARGES	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Anne-Marie IDRAC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Isabelle PARIZE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui
Astrid PANOSYAN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non
François ROBARDET	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Benjamin SMITH	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non
Martin VIAL	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non
Jian WANG	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	X	Non
Alexander R. WYNAENDTS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Oui

(1) Salarié, mandataire social au cours des 5 années précédentes.

(2) Mandats croisés.

(3) Relations d'affaires significatives.

(4) Lien familial.

(5) Commissaires aux comptes.

(6) Durée de mandat supérieure à douze ans.

(7) Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif.

(8) Statut de l'actionnaire important.

(9) Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM, est également Présidente non-exécutive du Conseil d'administration de société Air France.

### Formation des administrateurs

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

Chaque administrateur (y compris les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires) bénéficie, à sa nomination ou tout au long de son mandat, des formations qui lui paraissent nécessaires à l'exercice de son mandat. Ces formations sont organisées et proposées par la Société.

Ces formations, à la charge de la Société, s'inscrivent principalement dans un programme conçu par un organisme professionnel complété par des formations internes proposées par la Société et ont pour objet de mieux appréhender le fonctionnement du Conseil d'administration et leur rôle en tant qu'administrateur. Des modules comptables et financiers leur sont également proposés pour leur permettre d'améliorer leurs connaissances en matière financière. Une fraction de ce temps de formation est effectuée au sein de la Société. Conformément à la réglementation applicable, le Conseil d'administration du 16 mars 2022 a arrêté et mis à jour le programme de formations en français et en anglais proposé aux administrateurs représentant les salariés actionnaires et aux administrateurs représentant les salariés.

## 2.2.5 Autres règles applicables aux administrateurs

### Situation de conflit d'intérêts

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et à l'article 11 du règlement intérieur du Conseil d'administration, tout administrateur en situation de conflit d'intérêts, même potentiel, notamment en raison des fonctions qu'il exerce dans une autre société, doit en faire part au Conseil d'administration et s'abstenir d'assister aux débats et de participer au vote de la délibération correspondante. Chaque année, la Société adresse aux administrateurs un questionnaire relatif aux situations de conflits d'intérêts permettant aux administrateurs de confirmer l'absence de situation de conflit d'intérêts ou de faire part de tout conflit potentiel.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de lien de parenté entre les membres du Conseil d'administration ni de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

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

- (i) les accords conclus le 16 octobre 2003 entre Air France, KLM et le gouvernement néerlandais en vertu desquels la nomination de quatre administrateurs sont nommés au Conseil d'administration sur proposition de KLM et du gouvernement néerlandais (voir section 2.2.3 « Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration »); et
- (ii) les accords conclus le 27 juillet 2017 entre Air France-KLM et Delta Air Lines, Inc. d'une part, et entre Air France-KLM et China Eastern Airlines d'autre part en vertu desquels Delta Air Lines Inc. et M. Wang ont été nommés au Conseil d'administration (voir section 2.8.4 « Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines »).

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique et le décret d'application n° 2014-949 du 20 août 2014 un administrateur représentant l'État français est nommé par arrêté ministériel et deux administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français. En outre, conformément aux articles L. 225-23 et L. 22-10-5 du Code de commerce, L. 6411-9 du Code des transports et 17-2 des statuts d'Air France-KLM deux administrateurs représentant les salariés et anciens salariés actionnaires sont nommés par l'Assemblée générale sur proposition des salariés (et anciens salariés) actionnaires visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce. Enfin, dans la mesure où le Conseil d'administration est composé de plus de huit administrateurs, deux administrateurs représentant

les salariés siègent au Conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-7 du Code de commerce et 17-3 des statuts d'Air France-KLM (voir section 2.2.3 « Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration »).

Au 31 décembre 2021, il n'existe pas de contrat de service liant un membre du Conseil d'administration à Air France-KLM ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme du contrat.

À l'exception de Delta Air Lines, Inc. (cf. contrat de souscription (*Subscription Agreement*)) conclu le 27 juillet 2017 et détaillé en section 2.8.4 « Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines ») et sous réserve du respect des règles relatives à la prévention des délits d'initiés et de l'obligation statutaire d'être propriétaires d'au moins dix actions de la Société pendant la durée de leur mandat<sup>(1)</sup>, aucun administrateur n'a accepté de restrictions concernant la cession de sa participation dans le capital d'Air France-KLM.

### Déontologie boursière et éthique

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

Au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société, aucun administrateur n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude ou d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires, n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou un placement d'entreprises sous administration judiciaire ou n'a, enfin, été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur. Cette information est confirmée chaque année par le biais d'un questionnaire envoyé aux administrateurs.

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

## 2.3 ACTIVITÉS ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

### 2.3.1 Activités et fonctionnement du Conseil d'administration

#### Activité du Conseil au cours de l'exercice 2021



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

Les langues de travail du Conseil d'administration sont le français et l'anglais ; toutefois, chaque administrateur peut s'exprimer en français, en anglais ou en chinois avec traduction simultanée.

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

- comptes annuels, semestriels et trimestriels ;
- point régulier sur l'activité, la situation économique et les perspectives du Groupe ;
- budget y compris le plan d'investissement ;
- plan de financement ;
- opérations financières et plus particulièrement suivi et mise en œuvre des opérations de recapitalisation et de refinancement du Groupe (augmentation de capital, émissions obligataires, mise en place d'un programme EMTN, extension du prêt garanti par l'État français, etc.) ;
- suivi et mise en œuvre des plans de soutien financiers consentis par l'État français et l'État néerlandais, des discussions avec la Commission Européenne et les engagements financiers, sociaux et environnementaux qui en découlent ;
- présentation des risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ;
- rapport sur la conformité ;
- information régulière sur l'activité et le développement d'Air France et de KLM, y compris sur la situation des salariés du Groupe et les relations sociales au sein du Groupe ;
- plans de transformation d'Air France et de KLM ;
- plans de flotte d'Air France et de KLM et suivi des appels d'offres ;
- information sur les alliances et partenariats ;
- discussion autour de la raison d'être du Groupe ;
- gouvernance du Groupe, notamment : évolution de la gouvernance du Groupe, indépendance des administrateurs, évaluation du Conseil d'administration, nomination et formation des nouveaux administrateurs, composition du Conseil d'administration et des comités, rémunération des principaux dirigeants et plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et des mandataires sociaux.

Le Conseil d'administration a tenu en juillet 2021 une réunion dédiée à la stratégie du Groupe, à la gestion de la crise liée à la pandémie de Covid-19 et aux enjeux post-crise.

## Assiduité des administrateurs

Le taux de participation individuel aux réunions du Conseil d'administration en 2021 est présenté ci-après :

Administrateur	Assiduité au Conseil d'administration
<b>Anne-Marie Couderc</b> Présidente du Conseil d'administration et du Comité de nomination et de gouvernance	100 %
<b>Maryse Aulagnon</b> <sup>(1)</sup>	100 %
<b>Gwenaëlle Avice-Huet</b> <sup>(2)</sup>	100 %
<b>Karim Belabbas</b>	100 %
<b>Leni M.T. Boeren</b>	100 %
<b>Isabelle Bouillot</b> Présidente du Comité d'audit	92 %
<b>Mathi Bouts</b> <sup>(3)</sup>	100 %
<b>Jean-Dominique Comolli</b>	100 %
<b>Dirk Jan van den Berg</b>	100 %
<b>Cees 't Hart</b>	83 %
<b>Delta Air Lines, Inc.</b> (représentée par Alain Bellemare)	83 %
<b>Paul Farges</b>	100 %
<b>Anne-Marie Idrac</b> Présidente du Comité de développement durable et de conformité	100 %
<b>Astrid Panosyan</b>	75 %
<b>Isabelle Parize</b>	92 %
<b>François Robardet</b>	92 %
<b>Benjamin Smith</b>	100 %
<b>Terence Tilgenkamp</b> <sup>(4)</sup>	100 %
<b>Martin Vial</b>	100 %
<b>Jian Wang</b>	83 %
<b>Alexander R. Wynaendts</b> Président du Comité de rémunération	100 %
<b>Assiduité moyenne</b>	<b>95 %</b>

(1) Administratrice jusqu'au 26 mai 2021.

(2) Administratrice depuis le 26 mai 2021.

(3) Administrateur représentant les salariés jusqu'au 2 décembre 2021.

(4) Administrateur représentant les salariés depuis le 3 décembre 2021.



## Conventions et engagements règlementés

### Conventions visées aux articles L. 225-37-4 2° et L. 22-10-10 du Code de commerce

Exception faite des conventions détaillées dans la section relative aux conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ci-dessous et des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, aucune convention n'est intervenue en 2021, directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires d'Air France-KLM disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% (État français et État néerlandais) et d'autre part, une société dont plus de la moitié du capital est détenu, directement ou indirectement, par Air France-KLM.

### Conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce

#### Engagements et conventions conclus et autorisés au cours de l'exercice

##### Conventions conclues avec l'État français en avril 2021

Dans le cadre du plan de recapitalisation du Groupe annoncé le 6 avril 2021, Air France-KLM a conclu les conventions suivantes, impliquant, directement ou indirectement, l'État français, actionnaire de la Société à hauteur de 14,3% de son capital social à la date de conclusion de ces conventions (ensemble, les « Contrats ») :

- le 12 avril 2021, un engagement de souscription de la République française dans le cadre de l'augmentation de capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription et avec délai de priorité au bénéfice des actionnaires d'un nombre total maximal de 213 999 999 actions nouvelles (« l'Engagement de Souscription de l'État français à l'Augmentation de Capital ») ;
- le 20 avril 2021, un contrat de souscription relatif à l'émission par la Société et à la souscription par la République française de titres super-subordonnés à durée indéterminée (comptabilisés en fonds propres IFRS dans les comptes consolidés de la Société) d'un montant total de 3 milliards d'euros par voie de compensation des créances qu'il détenait sur la Société au titre de la convention de compte courant d'actionnaire en date du 6 mai 2020 conclue entre l'État français et la Société (le « Prêt d'actionnaire ») et intégralement tiré, à hauteur de 3 milliards d'euros (les « Titres Super-Subordonnés ») et le « Contrat de Souscription des Titres Super-Subordonnés »). L'émission de Titres Super-Subordonnés est décrite en section 2.8.2 « Titres donnant accès au capital » ; et
- le 20 avril 2021, un avenant au Prêt d'actionnaire conclu entre la Société et l'État français le 6 mai 2020 a pour objet de modifier certaines stipulations du Prêt d'actionnaire, afin de permettre le remboursement du Prêt d'actionnaire par voie de conversion en titres super-subordonnés émis par la Société.

M<sup>me</sup> Astrid Panosyan et M. Jean-Dominique Comolli, administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État français et M. Martin Vial, administrateur représentant l'État français nommé par arrêté ministériel ont été considérés comme indirectement intéressés à la conclusion des Contrats, du fait de la détention par l'État français, à la date de conclusion des Contrats, de 14,3% du capital de la Société.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, le Conseil d'administration de la Société a autorisé la conclusion des Contrats lors de sa réunion en date du 5 avril 2021. Madame Astrid Panosyan, Monsieur Jean-Dominique Comolli et Monsieur Martin Vial n'ont pris part ni aux délibérations ni aux votes relatifs à l'autorisation des Contrats.

L'Engagement de Souscription de l'État français à l'Augmentation de Capital et le Contrat de Souscription des Titres Super-Subordonnés ont été conclus dans le but de permettre au Groupe de renforcer ses fonds propres dans le contexte de la crise de la Covid-19.

L'augmentation de capital visée dans l'Engagement de Souscription de l'État français à l'Augmentation de Capital permettra ainsi d'améliorer les fonds propres du Groupe à hauteur d'1 milliard d'euros en normes comptables IFRS et French GAAP, et d'apporter au Groupe le même montant de trésorerie au profit d'Air France.

Par ailleurs, l'émission des Titres Super-Subordonnés faisant l'objet du Contrat de Souscription des Titres Super-Subordonnés améliorera les fonds propres du Groupe de 3 milliards d'euros en normes comptables IFRS, sans impact sur la trésorerie, tout en augmentant la flexibilité du Groupe dans son profil de remboursement obligatoire de la dette étalé dans le temps (avec une période de Non-Call allant de 4 à 6 ans). L'Avenant au Prêt d'actionnaire permet quant à lui de procéder au remboursement du Prêt d'actionnaire par voie de conversion en Titres Super-Subordonnés.

La crise sanitaire ayant considérablement impacté l'activité de la Société, sa situation financière ne saurait permettre une reprise d'activité durable. Dès lors, la conclusion des Contrats est apparue nécessaire à la pérennité de la Société.

Les charges financières supportées par la Société sur la première période de douze (12) mois, en considérant que la Société n'utilise pas la possibilité de différer le paiement des intérêts à sa discrétion, s'élèveraient à environ 217,5 millions d'euros au titre des Titres Super-Subordonnés.

##### Extension de l'accord de coopération conclu entre Air France-KLM, Air France, KLM et China Eastern Airlines

Dans le cadre du plan de recapitalisation du Groupe annoncé le 6 avril 2021, Air France-KLM a conclu le 23 juin 2021 une convention avec China Eastern Airlines visant à accélérer leurs efforts pour approfondir et élargir la coopération existante et future et renforcer davantage leur partenariat pour les services de transport entre la Chine et l'Europe (l'« Accord Commercial CEA »).

L'Accord Commercial CEA établit les ambitions d'accroissement de la coopération entre China Eastern Airlines, Air France-KLM, la société Air France et Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V. Les parties ont l'intention de renforcer leur coopération commerciale (partenariat exclusif à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022

pour le transport aérien de passagers entre l'Europe et la Chine, amélioration de l'offre en partage de codes, alignement renforcé des tarifs et de la politique de vente...) et d'élargir la coopération.

En particulier, les Parties s'engagent à :

- intégrer les trajets Paris – Pékin et Amsterdam – Pékin à l'Accord Commercial CEA, subordonné au respect des conditions convenues ;
- accélérer leurs efforts d'approfondissement de la coopération existante sur les volets de politiques commerciales, opérationnelles, de marketing et d'innovation, par le biais notamment d'échanges de personnel ;
- explorer de nouvelles possibilités de coopération dans le domaine du transport de passagers sur les volets des règles de concurrence, des alliances et des technologies ;
- explorer les synergies dans des domaines tels que les services au sol, la restauration, la maintenance et les domaines non liés à l'aviation tels que le tourisme, l'hôtellerie, et la location de voitures ; et
- renforcer leur coordination stratégique au sein de l'alliance SkyTeam et de l'IATA.

Les ambitions établies dans l'Accord Commercial CEA n'affectent pas les accords existants entre les parties. Ces ambitions devront donc être définies, et seront par la suite mises en œuvre séparément dans l'accord de partenariat exclusif entre les Parties pour le transport aérien de passagers entre l'Europe et la Chine.

Jian Wang, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition de China Eastern Holding Co., Ltd., a été considéré comme indirectement intéressé à la conclusion de l'Accord Commercial CEA, du fait de la détention par China Eastern Airlines, à la date de l'autorisation de l'Accord Commercial CEA par le Conseil d'administration, de 8,8 % du capital d'Air France-KLM.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, le Conseil d'administration a autorisé la conclusion de l'Accord Commercial CEA lors de sa réunion en date du 5 avril 2021. M. Jian Wang n'a pris part ni aux délibérations ni au vote relatifs à l'autorisation de l'Accord Commercial CEA.

L'Accord Commercial CEA, juridiquement contraignant pour les parties, définit les ambitions de la coopération future et n'affecte ni ne modifie automatiquement les termes de l'accord de partenariat exclusif existant entre les parties pour le transport aérien de passagers entre l'Europe et la Chine. Ces ambitions devront être définies, et seront par la suite mises en œuvre séparément au sein de l'accord de partenariat exclusif existant entre les parties pour le transport aérien de passagers entre l'Europe et la Chine. Il est donc encore trop tôt pour déterminer ou évaluer l'impact de l'Accord Commercial CEA pour la Société.

#### **Extension de la maturité du Prêt Garanti par l'État et des conditions économiques**

Le 10 décembre 2021, Air France-KLM a conclu avec le consortium de banque et l'État français et après approbation de la Commission Européenne, un avenant au prêt garanti par l'État du 6 mai 2020 (l'« Avenant au Prêt Garanti par l'État »).

Madame Astrid Panosyan et Monsieur Jean-Dominique Comolli, administrateurs nommés par l'Assemblée générale

des actionnaires sur proposition de l'État français et Monsieur Martin Vial, membre du Conseil d'administration de la Société représentant de l'État français nommé par arrêté ministériel, ont été considérés comme indirectement intéressés à la conclusion de l'Avenant au Prêt Garanti par l'État, du fait de la détention par l'État français de 28,6 % du capital d'Air France-KLM.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, le Conseil d'administration de la Société a autorisé la conclusion de l'Avenant au Prêt Garanti par l'État lors de sa réunion du 11 octobre 2021. Madame Astrid Panosyan, Monsieur Jean-Dominique Comolli et Monsieur Martin Vial n'ont pris part ni aux délibérations ni aux votes relatifs à l'autorisation de l'Avenant au Prêt Garanti par l'État.

Cet avenant a été conclu afin de permettre à la Société de lisser son profil de remboursement au cours du temps et ainsi équilibrer l'échéancier de la dette consolidée du Groupe. Les charges financières supportées par Air France-KLM sur la première période de douze (12) mois s'élevaient à environ 120 millions d'euros au titre du Prêt Garanti par l'État.

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

##### **Conclusion d'un accord-cadre entre Air France-KLM, KLM et l'État néerlandais**

Le 7 août 2020, Air France-KLM a conclu, dans le cadre du plan de soutien financier consenti par l'État néerlandais à KLM, filiale d'Air France-KLM, un accord-cadre avec KLM et l'État néerlandais, actionnaire de la Société à hauteur de 14 % de son capital social.

Le 25 juin 2020, le Conseil d'administration de la Société a approuvé un financement pour KLM d'un montant total de 3,4 milliards d'euros soutenu par l'État néerlandais, comprenant deux prêts pour KLM et ses filiales :

- une ligne de crédit renouvelable de 2,4 milliards d'euros, accordée par 11 banques à KLM et garantie à hauteur de 90 % par l'État néerlandais ; et
- un prêt direct de 1 milliard d'euros, accordé par l'État néerlandais à KLM, subordonné à la ligne de crédit renouvelable.

Ce financement a pour objectif de permettre à KLM de surmonter l'actuelle crise liée à la pandémie de Covid-19 et de préparer l'avenir. Un certain nombre de conditions ont été associées au prêt par l'État néerlandais. Ces conditions ont fait l'objet d'un accord cadre conclu entre Air France-KLM, KLM et l'État néerlandais et qui prévoit notamment des engagements de la compagnie en matière de développement durable ainsi qu'au rétablissement des performances et de la compétitivité de KLM, incluant un plan de restructuration global et la contribution de ses employés. KLM s'est engagée à suspendre le versement de dividendes à ses actionnaires tant que ces deux prêts n'auront pas été intégralement remboursés. M. Dirk Jan van den Berg, administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État néerlandais, MM. Cees 't Hart et Benjamin Smith, administrateurs communs de la Société et de KLM, ont été considérés comme indirectement intéressés à la conclusion de l'accord cadre, du fait en particulier (i) de la détention par l'État néerlandais de 14 % du capital de la Société, (ii) de la détention

de la majorité du capital de KLM par la Société et (iii) des fonctions de Direction Générale de la Société de M. Benjamin Smith. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, le Conseil d'administration de la Société a autorisé la conclusion de l'accord-cadre lors de sa réunion en date du 25 juin 2020. MM. Dirk Jan van den Berg, Cees 't Hart et Benjamin Smith n'ont pris part ni à la délibération ni au vote relatif à l'accord-cadre.

L'accord-cadre a été conclu dans le cadre du plan de soutien financier de l'État néerlandais à KLM et qui a pour objectif de permettre à KLM, filiale de la Société, de faire face à son besoin urgent de liquidité à la suite de la crise liée à la pandémie de Covid-19. Ce financement devrait permettre à KLM de surmonter l'actuelle crise de la Covid-19 et de préparer l'avenir.

Cette crise ayant considérablement impacté l'activité de KLM, sa situation financière ne saurait, en l'état actuel, permettre une reprise d'activité durable. Dès lors, la conclusion du financement et de l'accord cadre est apparue nécessaire à la pérennité de KLM. En couvrant notamment les besoins financiers généraux de KLM et en prévoyant différentes mesures économiques, sociales et environnementales, elle lui permettra une reprise d'activité viable.

L'accord-cadre constitue un élément indissociable du plan de soutien financier de l'État néerlandais à KLM d'un montant total de 3,4 milliards d'euros.

**Ajustement des conditions financières relatives au « settlement » des partenariats conclus avec (i) Delta Air Lines Inc. et Virgin Atlantic Airways Ltd. et (ii) China Eastern Airlines Co. Ltd (les « Contrats de Partenariats ») dans le contexte de crise de la Covid-19**

Le 4 décembre 2020, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a autorisé, conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce :

- 1) l'ajustement des dispositions financières relatives au « settlement » (mécanisme financier visant à répartir les revenus et les coûts générés par la *joint-venture*) prévues au contrat de partenariat Blue Skies (conclu le 15 mai 2018 et amendé en octobre 2019), pour l'année civile 2020. Dans ce cadre, chaque partie renonce à tous les droits qu'elle peut avoir en ce qui concerne les montants qui lui sont dus en vertu du contrat de partenariat pour l'année civile 2020, et accepte d'y renoncer de manière définitive. Cette renonciation évite à tous les partenaires une exposition financière incertaine et potentiellement importante compte tenu du contexte lié à la crise sanitaire. La durée de cette renonciation pourra être étendue en 2021 par commun accord des parties en fonction de la durée des répercussions de l'épidémie de Covid-19 sur les opérations de la *joint-venture* ; et
- 2) la suspension des dispositions financières relatives au « settlement » (mécanisme financier visant à répartir les revenus générés par la *joint-venture*) prévues dans le contrat de partenariat conclu avec China Eastern Airlines le 26 novembre 2018. Dans ce cadre, les parties renoncent à tout paiement au titre du contrat de partenariat à compter du 1<sup>er</sup> février 2020 et pour une durée qui sera convenue d'un commun accord entre les parties en fonction de la durée des

effets de l'épidémie de Covid-19 sur la *joint-venture*. Cette renonciation évite aux partenaires une exposition financière incertaine et potentiellement importante compte tenu du contexte lié à la crise sanitaire.

Les autres stipulations des contrats de partenariats demeurent inchangées.

Les avenants aux contrats de partenariats susvisés entrent dans le champ d'application de la procédure des conventions réglementées visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce, Delta Air Lines Inc. étant administrateur et actionnaire d'Air France-KLM et China Eastern Airlines étant actionnaire d'Air France-KLM et ayant un représentant au Conseil d'administration d'Air France-KLM, M. Jian Wang. Delta Air Lines Inc. et China Eastern Airlines détiennent au 31 décembre 2020 plus de 10 % des droits de vote d'Air France-KLM.

En raison des mesures et réglementations sanitaires en constante évolution liées à la crise de la Covid-19 et d'un environnement très incertain, les parties souhaitent éviter une exposition financière incontrôlée dans le cadre des partenariats existants et ont donc décidé de suspendre les dispositions financières relatives de « settlement » prévues au titre des deux partenariats susvisés pendant la période de crise sanitaire.

Compte-tenu de l'ajustement des dispositions financières relatives au « settlement » prévues dans les contrats de Partenariats, il n'y a pas eu lieu de procéder au calcul de l'impact qu'aurait eu l'application de ces dispositions.

Pour plus d'information concernant les accords conclus entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc., et Virgin Atlantic, d'une part, et les accords conclus entre Air France-KLM et China Eastern Airlines d'autre part, voir section 2.8.4 « Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France-KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines ».

**Partenariat transatlantique entre Air France-KLM, Delta Air Lines Inc. et Virgin Atlantic**

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

- 1) résiliation de la Convention d'Achat d'Actions (*Share Purchase Agreement* - le « SpA ») entre Air France-KLM Finance SAS et Virgin Investments Limited, permettant à Air France-KLM par le biais de sa filiale à 100 %, Air France-KLM Finance SAS, d'acquérir 31 % du capital de Virgin Atlantic, et résiliation des accords annexes au SpA ;
- 2) modification et mise à jour de l'accord de *Joint Venture (Joint Venture Agreement)* entre Delta Air Lines Inc., Virgin Atlantic Airways Limited, Air France-KLM, KLM et société Air France, visant à mettre en place une *joint-Venture* commerciale entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc., Virgin Atlantic

Airways Limited, Air France et KLM (conclu le 30 janvier 2020 avec une prise d'effet au 1<sup>er</sup> janvier 2020) afin de refléter la résiliation du SpA ;

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

Delta Air Lines, Inc. étant administrateur d'Air France - KLM et de Virgin Atlantic, les contrats susvisés entrent dans le champ d'application de la procédure des conventions réglementées visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce. En effet, toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre, notamment, la société et l'un de ses administrateurs, que ce dernier soit directement ou indirectement intéressé, est soumise à l'autorisation préalable du Conseil d'administration. Sont également soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration, les conventions intervenant entre la société et une entreprise, si l'un des administrateurs de la société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du Conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise. La résiliation, modification ou renonciation de conventions réglementées doit suivre la même procédure que leur conclusion, qui débute par l'accord préalable du Conseil d'administration.

Pour plus d'information concernant les accords de juillet 2017 entre Air France - KLM, Delta Air Lines, Inc., et Virgin Atlantic, voir section 2.8.4 « Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France - KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines ».

#### **Engagements relatifs à l'indemnité de départ au bénéfice de M. Benjamin Smith, Directeur général d'Air France - KLM**

Le 16 août 2018, le Conseil d'administration d'Air France - KLM a autorisé, conformément aux dispositions de l'ancien article L. 225-42-1 du Code de commerce (abrogé par l'ordonnance n° 2019-12 34 du 27 novembre 2019), l'octroi d'une indemnité de départ au bénéfice de M. Benjamin Smith, Directeur général d'Air France - KLM dans certaines hypothèses de départ, notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou de départ contraint lié à un changement de contrôle.

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

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la base de l'indemnité de départ est équivalente à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (selon des modalités de calcul particulières faisant référence selon les cas au variable cible en cas de départ au cours des 24 premiers mois).

La base de l'indemnité sera affectée d'un coefficient (compris entre 0 et 100 %) en fonction de la performance de l'intéressé, mesurée par référence au taux d'atteinte des critères de performance relatifs à la part variable annuelle de sa rémunération au cours des deux derniers exercices de son mandat (ou depuis sa nomination, dans l'hypothèse d'un départ intervenant au cours des deux premières années). Il appartiendra au Conseil d'administration de constater la réalisation de ces critères de performance.

Pour plus d'information, voir section 2.5.2 « Rémunération des mandataires sociaux en 2021 ».

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

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

Le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 11 décembre 2019, mis en place sur recommandation du Comité d'audit, une procédure permettant la qualification et l'évaluation périodique des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce. L'évaluation du caractère courant et normal d'une convention est appréciée au cas par cas lors de la conclusion, du renouvellement ou de la modification de ladite convention, sur la base de critères objectifs définis dans la procédure.

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

- recense l'ensemble des conventions visées à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce ;
- revoit tous éléments, documents ayant permis la qualification des conventions ;
- et, le cas échéant, revoit la qualification de toute convention avec des parties intéressées (en convention réglementée ou libre, selon le cas).

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

Le résultat du recensement des conventions visées à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, a été présenté au Comité d'audit du 15 février 2022 et revu par le Conseil dans le cadre du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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

Conformément aux dispositions de l'article 10 du Code AFEP-MEDEF et de l'article 2 du règlement intérieur du Conseil d'administration d'Air France-KLM, le Conseil d'administration débat de son fonctionnement et de son organisation au moins une fois par an. Afin d'alimenter ce débat, une évaluation est formalisée par le biais d'un questionnaire. Cette évaluation est pilotée par le Comité de nomination et de gouvernance. Elle peut également être confiée à un consultant extérieur indépendant.

Concernant l'année 2021, le Conseil d'administration a réalisé une évaluation sous la forme d'un questionnaire soumis à chaque administrateur. Les thèmes suivants ont été abordés au travers du questionnaire d'évaluation :

- la composition, l'organisation, le fonctionnement et la dynamique du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- la relation entre le Conseil d'administration et la Direction Générale ;
- l'efficacité du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- l'articulation des travaux du Conseil d'administration avec ceux des deux principales filiales du Groupe : Air France et KLM ;
- la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil et les domaines de compétence à développer au sein du Conseil ;
- les principales évolutions et pistes d'amélioration.

Les résultats de l'évaluation ont été traités anonymement et ont donné lieu à une présentation et un débat lors de la réunion du Conseil d'administration du 16 mars 2022.

En 2021, le Conseil d'administration a continué à être fortement mobilisé sur les conséquences de la crise liée à la pandémie de la Covid-19 compte tenu de la prolongation des impacts de cette crise sur le Groupe et aux travaux sur les mesures de recapitalisation et de refinancement du Groupe qui en découle. Afin de respecter les mesures sanitaires, les administrateurs ont eu la possibilité de participer aux réunions du Conseil et

des Comités à distance ou sur site. Les administrateurs se sont montrés toujours très engagés au cours de l'exercice 2021.

D'une façon générale, les administrateurs ont considéré que le fonctionnement du Conseil d'administration s'était amélioré au cours de l'année 2021 depuis la précédente évaluation. Les points forts suivants ont été dégagés :

- forte mobilisation des administrateurs et des équipes internes permettant notamment de poursuivre les adaptations liées à la pandémie de Covid-19, aux mesures de recapitalisation et de refinancement du Groupe, et celles liées aux évolutions stratégiques majeures du Groupe ;
- meilleure articulation des missions entre le Conseil et ses Comités permettant de traiter efficacement les sujets ;
- composition, structure et travaux des comités spécialisés répondant aux besoins du Conseil ;
- organisation des sessions du Conseil favorisant des échanges de qualité entre les administrateurs.

Les résultats de l'évaluation 2021 ont permis de dégager des pistes d'amélioration qui feront l'objet d'un suivi au cours de l'année 2022, notamment :

- exposer de manière plus synthétique l'information orale présentée au Conseil ;
- reprendre les échanges plus réguliers entre les administrateurs et les membres de la Direction Générale et des Directions Opérationnelles ;
- repositionner le programme d'accueil et de formation des administrateurs sur le rythme antérieur à la crise sanitaire ;
- augmenter le temps consacré aux questions relatives à la stratégie, à la gouvernance et aux sujets digitaux et numériques ;
- poursuivre l'ouverture du Conseil à d'autres nationalités et compétences (notamment autour du digital et du numérique) ;
- continuer à améliorer la formalisation du suivi des décisions du Conseil d'administration.

## 2.3.2 Activités et fonctionnement des Comités

### Comité d'audit



### Composition

Au 31 décembre 2021, le Comité d'audit est composé des sept membres suivants : Isabelle Bouillot (Présidente du Comité), Gwenaëlle Avice-Huet, Leni M.T. Boeren, Paul Farges, Isabelle Parize, François Robardet et Martin Vial.

Les membres du Comité d'audit bénéficient des compétences financières et comptables leur permettant d'exercer leurs fonctions.

Le Conseil d'administration réuni le 9 novembre 2011 a adopté la position selon laquelle, conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit de la Société est composé d'au moins un membre indépendant, présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable. Le Conseil d'administration a décidé de nommer le 1<sup>er</sup> juillet 2021, M<sup>me</sup> Bouillot en qualité de Présidente du Comité d'audit. En effet, cette dernière dispose d'une formation académique et d'une expérience professionnelle de nature à caractériser ses compétences particulières en matière financière et n'entretient pas de relation avec la Société, son Groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Les six autres membres du Comité disposent également de compétences financières et/ou comptables.

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

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

### Missions

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

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

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

Le Comité s'assure du suivi de l'efficacité des systèmes de Contrôle interne et de gestion des risques ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance. À ce titre, il examine le programme et les résultats des travaux de l'audit interne afin de s'assurer, notamment, qu'en cas de dysfonctionnements relevés, les plans d'actions appropriés ont été mis en place et des suites ont été données. Le Comité échange avec les Commissaires aux comptes et examine leurs conclusions sur les comptes annuels et semestriels. Il porte également une attention particulière aux points d'audit identifiés par les Commissaires aux comptes et veille au respect des obligations légales et réglementaires en matière d'information comptable et financière.

Il pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes. Il émet une recommandation à destination du Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale et lorsque le renouvellement de leur mandat est envisagé conformément à l'article L. 823-3-1 du Code de commerce. Il propose au Conseil d'administration la procédure de sélection et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres. Il contrôle l'indépendance et la qualité des travaux des Commissaires aux comptes, examine les questions relatives au montant de leurs honoraires pour l'exécution des missions de contrôle légal, revoit et approuve chaque année le montant des honoraires présenté par chacun des Commissaires aux comptes et s'assure que le co-commissariat est effectif.

Par ailleurs, le Comité suit la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission et tient compte des constatations et des conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes consécutifs aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce.

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

Le Comité est également chargé d'examiner la politique financière, comptable et fiscale générale du Groupe et sa mise en œuvre. Il donne un avis sur les opérations financières significatives du Groupe.

Le Comité d'audit dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission ; il peut notamment se faire assister par des personnes extérieures à la Société. Enfin, le Comité rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des suites de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus.

## Activité

Administrateur	Assiduité au Comité d'audit
Isabelle Bouillot <i>Présidente du Comité d'audit</i>	100 %
Maryse Aulagnon <sup>(1)</sup>	100 %
Gwenaëlle Avice-Huet	100 %
Leni M.T. Boeren	100 %
Paul Farges	88 %
Isabelle Parize	100 %
François Robardet	100 %
Martin Vial	100 %
<b>Assiduité moyenne</b>	<b>98 %</b>

(1) Membre et Présidente du Comité d'audit jusqu'au 26 mai 2021.

Au cours de l'exercice 2021, le Comité d'audit s'est réuni huit fois (contre sept en 2020) avec un taux de présence de ses membres de 98 % (91 % en 2020). La durée des séances était en moyenne de 2 heures 30.

Les questions suivantes ont notamment été examinées par le Comité d'audit au cours de l'exercice 2021 :

### — Examen des comptes

Le Comité a examiné les comptes trimestriels, semestriels et annuels ainsi que le budget avant leur présentation au Conseil d'administration. Il a procédé à une revue détaillée des états de synthèse des Commissaires aux comptes sur les comptes semestriels et annuels ainsi que les points d'audit significatifs. Les principales options comptables retenues ont fait l'objet d'une présentation spécifique, chaque trimestre. Ont par exemple fait l'objet d'une attention particulière en 2021, l'impact de la crise liée à la pandémie de Covid-19, des émissions obligataires, une augmentation de capital, la mise en place d'un programme EMTN et l'extension du prêt garanti par l'État français.

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

### — Examen et suivi du budget

Le Comité d'audit examine le budget avant sa présentation au Conseil d'administration et en assure le suivi chaque trimestre. Cette année, le Comité d'audit a également examiné les points de cadrage du budget 2022 en amont de l'examen du budget détaillé.

### — Contrôle interne, gestion des risques et audit interne

Lors des réunions du Comité d'audit, l'audit interne a présenté son rapport semestriel d'activité.

La Société applique des standards élevés de *reporting* financier et de gouvernement d'entreprise et maintient un niveau de Contrôle interne rigoureux dans l'ensemble du Groupe.

Le Comité d'audit a examiné chaque semestre la fiche de synthèse des principaux risques opérationnels et/ou stratégiques. Le Comité a également revu les risques financiers (carburant et quotas d'émission, taux de change, financement). Il a également revu et approuvé le processus de revue des risques extra-financiers. Ces risques extra-financiers sont soumis par l'audit interne au Comité de développement durable et de conformité dont les commentaires sont pris en compte dans les présentations sur les risques faites au Comité d'audit.

### — Commissaires aux comptes

Le Comité d'audit approuve le budget des honoraires des Commissaires aux comptes préalablement à l'ouverture de l'exercice ainsi que leur montant final à la clôture. Le Comité a également abordé la question du renouvellement ou de la nomination des Commissaires aux comptes dans le cadre du terme de leurs mandats et en application de l'obligation d'organiser un appel d'offre lors de la nomination d'un nouveau Commissaire aux comptes (article 16 du Règlement européen n° 537/2014 du 16 avril 2014).

Par ailleurs, en raison de l'arrivée à échéance du mandat de Deloitte à l'issue de l'Assemblée générale 2022, une procédure d'appel d'offres a été lancée au cours de l'exercice 2021. Dans ce cadre, le Comité d'audit a examiné plusieurs candidatures et formulé une recommandation au Conseil d'administration sur le choix d'un nouveau Commissaire aux comptes.

### — Approbation des services non audit

Pour assurer cette mission, le Comité d'audit s'appuie sur une procédure interne mise en place au sein du Groupe en 2004 et mise à jour en 2016 conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 relative au commissariat aux comptes et entrée en vigueur le 17 juin 2016.

Conformément à ce qui était prévu dans son programme annuel de travail, le Comité d'audit a également passé en revue les sujets suivants en 2021 :

- suivi de la situation de trésorerie et de financement ;
- revue du plan de financement et des CAPEX ;
- revue des principaux litiges, des risques fiscaux et des risques financiers ;

- opérations financières, opérations de recapitalisation et de refinancement, dont notamment une augmentation de capital, la mise en place d'un programme EMTN et l'extension du Prêt Garanti par l'État français;
- prévention et détection des fraudes;
- suivi de l'activité des filiales du Groupe;
- suivi des engagements pris dans le cadre des aides accordées par l'État Néerlandais;
- revue du rapport de gestion;
- revue de la Politique financière.

Le Comité est également chargé d'examiner la politique financière, comptable et fiscale générale du Groupe et sa mise en œuvre. Il donne un avis sur les opérations financières significatives du Groupe.

### Comité de rémunération



### Composition

Au 31 décembre 2021, le Comité de rémunération est composé des six membres suivants : Alexander R. Wynaendts, (Président du Comité), Isabelle Bouillot, Jean-Dominique Comolli, Isabelle Parize, François Robardet, et Delta Air Lines, Inc. représentée par Alain Bellemare.

Alexander Wynaendts, administrateur indépendant, exerce les fonctions de Président du Comité de rémunération depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021.

M. Cees 't Hart est invité aux réunions du Comité de rémunération.

### Missions

Le Comité de rémunération est chargé notamment de formuler des propositions au Conseil d'administration quant au montant et à l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il peut être saisi pour donner un avis sur la rémunération des cadres dirigeants membres du Comité exécutif et sur le niveau des rémunérations allouées à des personnes embauchées pour des durées limitées, lorsque le niveau de ces rémunérations est exceptionnellement élevé. Le Comité de rémunération étudie et émet son avis sur la politique menée en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ou tout autre programme d'intéressement de long terme.

### Activité

Le Comité de rémunération s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2021 (contre 5 en 2020) avec un taux de présence de ses membres de 100 % (90 % en 2020).

Administrateur	Assiduité au Comité de rémunération
Alexander R. Wynaendts <sup>(1)</sup> <i>Président du Comité de rémunération</i>	100 %
Maryse Aulagnon <sup>(2)</sup>	100 %
Isabelle Bouillot	100 %
Jean-Dominique Comolli	100 %
Delta Air Lines, Inc. (représentée par M. Alain Bellemare)	100 %
Isabelle Parize	100 %
François Robardet	100 %
<b>Assiduité moyenne</b>	<b>100 %</b>

(1) Membre et Président du Comité de rémunération depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2021.

(2) Administratrice jusqu'au 26 mai 2021.

Au cours de l'exercice 2021 et compte tenu du contexte particulier lié à la crise de la Covid-19, le Comité de rémunération a formulé des recommandations au Conseil d'administration concernant :

- les modalités de répartition de la rémunération des administrateurs de la Société lors de sa séance du 17 février 2021;
- la rémunération 2020 et la politique de rémunération pour 2021 du Directeur général d'Air France-KLM;
- la rémunération 2020 et la politique de rémunération 2021 de la Directrice générale d'Air France et du Président du Directoire de KLM lors de sa séance du 17 février 2021;
- la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM pour 2021 lors de sa séance du 17 février 2021.

Le Comité a été également consulté sur la proposition de rémunération du nouveau Directeur Financier du Groupe à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021, conformément à l'article 9.3 du règlement intérieur du Conseil d'administration.

Bien que M. Benjamin Smith ait décidé le 23 avril 2020 d'abandonner sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, le Comité a procédé à l'analyse et l'étude de sa performance en qualité de Directeur général (voir section 2.5 « Rémunération des mandataires sociaux », établie avec le concours des membres du Comité de rémunération). Enfin, il a donné un avis concernant la réduction des rémunérations des membres du Comité exécutif du Groupe dans le cadre des mesures de gestion de crise liés à la pandémie de Covid-19.



### Comité de nomination et de gouvernance



#### Composition

Au 31 décembre 2021, le Comité de nomination et de gouvernance est composé des trois membres suivants : Anne-Marie Couderc (Présidente du Comité), Jean-Dominique Comolli et Alexander R. Wynaendts.

#### Missions

Le Comité de nomination et de gouvernance est chargé de faire des propositions au Conseil d'administration pour la nomination et le remplacement du Président du Conseil d'administration, des autres administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux d'Air France-KLM, ainsi que pour la succession des dirigeants mandataires sociaux, notamment en cas de vacance imprévisible. Il fait toutes propositions au Conseil d'administration sur la composition de celui-ci, après avoir, en tant que de besoin, diligenté les enquêtes utiles. Par ailleurs, le Comité de nomination et de gouvernance formule des recommandations au Conseil d'administration sur la nomination du Directeur général (CEO) des Filiales Principales. Il est également consulté par le Directeur général d'Air France-KLM sur la nomination des autres dirigeants mandataires sociaux (directeurs généraux délégués ou membres du directoire) et des membres du Conseil d'administration ou du Conseil de surveillance des Filiales Principales. Il établit le plan de succession des dirigeants mandataires sociaux. Il formule également des propositions au Conseil d'administration concernant la politique de diversité et de nomination des administrateurs.

Le Comité de nomination et de gouvernance fait des recommandations sur les principes de gouvernance du Groupe et revoit la cohérence de la gouvernance entre la Société et ses Filiales Principales.

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

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

#### Activité

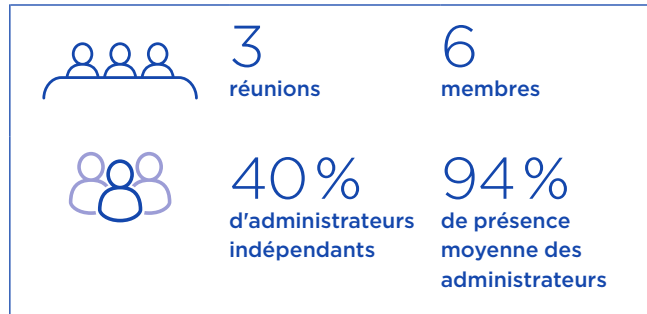
Au cours de l'exercice 2021, le Comité de nomination et de gouvernance s'est réuni treize fois (dix-sept en 2020) avec un taux de présence de ses membres de 100 % (comme en 2020).

Administrateur	Assiduité au Comité de nomination et de gouvernance
Anne-Marie Couderc <i>Présidente du Comité de nomination et de gouvernance</i>	100 %
Jean-Dominique Comolli	100 %
Alexander R. Wynaendts	100 %
<b>Assiduité moyenne</b>	<b>100 %</b>

Au cours de l'exercice 2021, le Comité de nomination et de gouvernance a notamment traité les sujets suivants :

- les propositions relatives à l'évolution de la Composition du Conseil d'administration soumises à l'Assemblée générale du 26 mai 2021;
- la composition des Comités;
- la revue et la mise à jour du plan de succession des principaux dirigeants mandataires sociaux du Groupe;
- les recommandations sur la nomination et le renouvellement de membres du Conseil d'administration d'Air France et du Conseil de surveillance de KLM;
- la nomination d'un nouveau Directeur financier du Groupe;
- l'indépendance des membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM;
- la politique de diversité et de non-discrimination au sein des instances dirigeantes du Groupe;
- la détermination d'objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes;
- le suivi des travaux sur la raison d'être du Groupe;
- l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités, menée de décembre 2021 à janvier 2022 (pour plus de détails voir section 2.3.1 « Activités et fonctionnement du Conseil d'administration »).

## Comité de développement durable et de conformité



### Composition

Au 31 décembre 2021, le Comité de développement durable et de conformité est composé des six membres suivants : Anne-Marie Idrac (Présidente du Comité), Karim Belabbas, Leni Boeren, Astrid Panosyan, Dirk Jan van den Berg et Jian Wang.

### Missions

Le Comité de développement durable et de conformité assiste le Conseil d'administration dans la revue des politiques du Groupe en matière de conformité et de développement durable. Il s'assure de la promotion de la création de valeur par le Groupe sur le long-terme et ainsi de la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux des activités dans la définition de la stratégie du Groupe en émettant des recommandations au Conseil d'administration.

Le Comité de développement durable et de conformité a ainsi pour mission :

- de revoir la politique RSE du Groupe et sa mise en œuvre ;
- d'examiner les risques extra-financiers en particulier sur les questions environnementales, sociales et sociétales ;
- de revoir la déclaration de performance extra financière prévue aux articles L. 225-102-1 et L. 22-10-36 du Code de commerce incluant notamment les critères de performance extra-financiers ;
- de revoir le programme de conformité du Groupe et le suivi de sa mise en œuvre conformément au Code AFEP-MEDEF.

Le Comité de développement durable et de conformité peut également prendre en charge toutes les questions que le Conseil d'administration viendrait à lui soumettre.

### Activité

Au cours de l'exercice 2021, le Comité de développement durable et de conformité s'est réuni trois fois avec un taux de présence de ses membres de 94 %.

**Assiduité au  
Comité de  
développement  
durable et de  
conformité**

### Administrateur

Anne-Marie Idrac <i>Présidente du Comité de développement durable et de conformité</i>	100 %
Karim Belabbas	100 %
Leni Boeren	100 %
Mathi Bouts <sup>(1)</sup>	100 %
Jian Wang	67 %
Astrid Panosyan	100 %
Dirk Jan van den Berg <sup>(2)</sup>	100 %

### Assiduité moyenne

**94 %**

(1) Membre jusqu'au 2 décembre 2021,

(2) Membre depuis 1<sup>er</sup> juillet 2021.

Le Comité de développement durable et de conformité a notamment traité les sujets suivants au cours de l'exercice 2021 :

- la déclaration de performance extra-financière d'Air France-KLM ;
- la stratégie de développement durable du Groupe ;
- le suivi des engagements environnementaux du Groupe pris dans le cadre des mesures de support financier des États français et néerlandais ;
- la revue du programme de conformité du Groupe ;
- le plan anti-corruption du Groupe ;
- le processus de revue des risques extra-financiers ;
- la participation à un Groupe de travail sur la raison d'être du Groupe ;
- les ambitions environnementales, sociales et sociétales du Groupe.

## 2.4 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DISPOSITIONS ÉCARTÉES DU CODE AFEP-MEDEF (« COMPLY OR EXPLAIN »)

Le tableau ci-après fait apparaître les dispositions du Code AFEP-MEDEF qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été :

Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées	Justifications
<b>Réunion des administrateurs non exécutifs hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes</b>	
<p>« Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs »</p>	<p>La pratique en vigueur est que les principales questions concernant le dirigeant mandataire social (telles que sa nomination, sa performance ou sa rémunération) sont débattues par le Conseil d'administration hors la présence de l'intéressé, après avis du Comité de nomination et de gouvernance ou du Comité de rémunération selon le cas.</p>
<p>(paragraphe 11.3 du Code AFEP-MEDEF).</p>	
<b>Part d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration</b>	
<p>« La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. »</p>	<p>La part d'administrateurs indépendants au 31 décembre 2021 est de 47 %, soit en dessous du seuil de 50 % recommandé par le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés cotées non contrôlées.</p> <p>Cet écart est dû à une situation exceptionnelle liée à l'entrée au capital d'Air France - KLM de l'État néerlandais en février 2019. En effet, le 25 mars 2019, le Conseil d'administration d'Air France - KLM a considéré, sur rapport du Comité de nomination et de gouvernance, que compte-tenu de la prise de participation par l'État néerlandais dans le capital d'Air France - KLM, le 26 février 2019, M. Jaap de Hoop Scheffer, administrateur nommé sur proposition de l'État néerlandais, ne pouvait plus être qualifié d'administrateur indépendant à compter de cette date.</p> <p>Le 26 mai 2020, M. Dirk Jan van den Berg a été nommé administrateur d'Air France - KLM par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État néerlandais, en remplacement de M. de Hoop Scheffer dont le mandat arrivait à échéance. M. van den Berg n'est pas un administrateur indépendant.</p> <p>Les discussions entamées en 2019 sur la composition du Conseil d'administration se sont poursuivies entre Air France - KLM, l'État français et l'État néerlandais mais aucune décision n'a été prise à ce stade. Les enjeux entourant ces discussions ont évolué suite à l'impact de la crise liée à la pandémie de Covid-19. Notamment, l'impact des mesures de renforcement des fonds propres et quasi fonds propres d'Air France - KLM qui ont été réalisées en avril 2021 et celles qui seront, en principe, mises en œuvre dans un futur proche, devra être, le cas échéant, pris en compte dans l'évolution de la composition du Conseil d'administration. Cette situation est donc provisoire.</p>
<p>(paragraphe 9.3 du Code AFEP-MEDEF)</p>	
<b>Présence d'un administrateur salarié au sein du Comité de rémunération</b>	
<p>« Il (le Comité de rémunération) ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social exécutif et être composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Il est recommandé que le président du comité soit indépendant et qu'un administrateur salarié en soit membre. »</p>	<p>Un administrateur représentant les salariés actionnaires a été nommé dès mars 2014 en qualité de membre du Comité de rémunération en application des pratiques de bonne gouvernance. Le Conseil d'administration prend acte de la recommandation de nommer un administrateur représentant les salariés au sein de ce comité et examinera cette question au cours de l'exercice 2022.</p>
<p>(paragraphe 18.1 du Code AFEP-MEDEF)</p>	

## 2.5 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 2.5.1 Principes généraux

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la rémunération des mandataires sociaux d'Air France-KLM est fixée par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération en conformité avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration de la société établit ainsi une politique de rémunération conforme à l'intérêt social, en lien avec sa stratégie commerciale, et qui contribue à sa pérennité. Elle décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et variable des mandataires sociaux et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre. Cette politique de rémunération fait l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée générale dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-32 du Code de commerce chaque année et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération.

Conformément aux dispositions des articles L. 22-10-9 et L. 22-10-34 du Code de commerce, l'Assemblée générale doit également se prononcer chaque année, d'une part, sur les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, incluant notamment la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux et, d'autre part, sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à chaque dirigeant mandataire social.

Ainsi, l'Assemblée générale du 24 mai 2022 est appelée à approuver :

- les informations relatives à la rémunération de chacun des mandataires sociaux de la société données en application des articles L. 22-10-9 et L. 22-10-34 du Code de commerce. Ces informations sont présentées ci-après dans la section 2.5.2 (« Rémunération des mandataires sociaux en 2021 ») ; et
- les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration et à M. Benjamin Smith, Directeur général, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce. Ces informations sont présentées ci-après dans la section 2.5.2 (« Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2021 aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 mai 2022 ») ;
- la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2022, soit les administrateurs, la Présidente du Conseil

d'administration et le Directeur général de la société, telle qu'établie par le Conseil d'administration, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce. Cette politique est présentée ci-après dans la section 2.5.3 (« Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2022 »).

Il est précisé, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, que sous peine de nullité, aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être déterminé, attribué ou versé par la société, ni aucun engagement correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, ne peut être pris par la Société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée ou, en son absence, aux rémunérations ou aux pratiques antérieures.

En outre, si l'Assemblée générale du 24 mai 2022 n'approuve pas le projet de résolution mentionné à l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, le Conseil d'administration devra soumettre une politique de rémunération révisée, tenant compte du vote des actionnaires, à l'approbation de la prochaine Assemblée générale. Dans une telle situation, le versement de la somme allouée pour l'exercice 2022 aux administrateurs serait suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée. Une fois rétabli, il inclurait l'arriéré depuis l'Assemblée générale du 24 mai 2022.

Par ailleurs, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice 2021 au Directeur général ne pourront être versés qu'après approbation par l'Assemblée générale du 24 mai 2022 de ces éléments de rémunération dans les conditions prévues au premier alinéa de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce.

Enfin, aux termes de la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'ont pas été remboursées, la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration, du Directeur général et des membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM ne peut excéder la part fixe de leur rémunération respective au 31 décembre 2019 (étant précisé que si une personne est devenue ou devient Présidente du Conseil d'administration, Directeur général ou membre du Conseil d'administration d'Air France-KLM après la recapitalisation, la limite de la rémunération applicable est la rémunération fixe perçue par la personne assumant le même niveau de responsabilité au 31 décembre 2019), et aucun bonus ou autres éléments de rémunération variables ou comparables ne peuvent être versés.

## 2.5.2 Rémunération des mandataires sociaux en 2021

Les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce et les éléments de rémunération et avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice aux différents mandataires sociaux d'Air France-KLM qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 mai 2022 en application

de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce sont détaillés ci-après et concernent :

- les administrateurs de la Société (section 2.5.2.1);
- la Présidente du Conseil d'administration de la Société (section 2.5.2.2 a); et
- le Directeur général de la Société (section 2.5.2.2 b).

### 2.5.2.1 Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2021 aux administrateurs et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 mai 2022

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice aux administrateurs d'Air France-KLM sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration après consultation du Comité de rémunération, et approuvée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021. Ces éléments de rémunération, qui seront soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 mai 2022 en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, sont détaillés ci-après.

Il est précisé que les membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM ont pris la décision, le 17 février 2021, de réduire de 25% leur rémunération versée sur l'année 2021 tant que le résultat d'exploitation (*Current Operating Income*) du Groupe ne sera pas revenu à un niveau positif, compte tenu du contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19.

	Taux de participation aux réunions du Conseil, des Comités et à l'Assemblée générale (exercice 2021) <sup>(1)</sup>	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)
<b>Membres du Conseil d'administration en fonction à la date du présent Document d'enregistrement d'universel</b>			
Anne-Marie Couderc	100 %	N/A	N/A
Benjamin Smith <sup>(2)</sup>	100 %	N/A	N/A
Gwenaëlle Avice-Huet	100 %	19 154	N/A
Karim Belabbas <sup>(3)</sup>	100 %	33 750	36 103
Leni M.T. Boeren	100 %	45 000	46 317
Isabelle Bouillot	96 %	41 335	43 966
Jean-Dominique Comolli	100 %	37 708	40 665
Delta Air Lines Inc. (représentant permanent, M. Alain Bellemare) <sup>(5)</sup>	89 %	35 704	46 624
Paul Farges <sup>(3)</sup>	96 %	35 531	38 121
Anne-Marie Idrac	100 %	35 625	37 978
Astrid Panosyan	84 %	29 423	36 103
Isabelle Parize	96 %	43 766	45 516
François Robardet <sup>(3)</sup>	96 %	38 516	42 889
Cees't Hart	84 %	32 365	38 015
Terence Tilgenkamp <sup>(4) (6)</sup>	100 %	9 865	N/A
Dirk Jan van den Berg	100 %	36 500	16 917
Martin Vial	100 %	36 000	37 990
Jian Wang	78 %	35 365	40 743
Alexander R. Wynaendts	100 %	41 188	42 077

	Taux de participation aux réunions du Conseil, des Comités et à l'Assemblée générale (exercice 2021) <sup>(1)</sup>	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 et versés au cours de cet exercice ou valorisation comptable (en euros)
<b>Anciens membres du Conseil d'administration au cours des exercices 2020 et 2021 n'ayant plus la qualité d'administrateur à la date du présent Document d'enregistrement universel</b>			
Maryse Aulagnon <sup>(7)</sup>	100%	17 221	43 943
Mathi Bouts <sup>(4)</sup>	100%	34 385	41 765
Jaap de Hoop Scheffer	N/A	N/A	30 401
<b>Total</b>	<b>97%</b>	<b>637 772</b>	<b>706 133</b>

- (1) Les membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM ont pris la décision, le 17 février 2021, de réduire de 25% leur rémunération versée sur l'année 2021, tant que le résultat d'exploitation (*Current Operating Income*) du Groupe ne sera pas revenu à un montant positif, compte tenu du contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19.
- (2) M. Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM a été nommé administrateur le 5 décembre 2018. Il ne perçoit pas de rémunération au titre de ses fonctions d'administrateur.
- (3) Les administrateurs représentant les salariés actionnaires et l'administrateur représentant les salariés français nommé par le Comité de Groupe Français perçoivent une rémunération au titre de leur contrat de travail avec Air France, sans lien avec leur mandat social au sein d'Air France-KLM. Leurs rémunérations au titre de leurs fonctions d'administrateurs sont par ailleurs reversées à leur syndicat.
- (4) M. Mathi Bouts et M. Terence Tilgenkamp perçoivent une rémunération au titre de leur contrat de travail avec KLM, sans lien avec leur mandat social au sein d'Air France-KLM.
- (5) M. Alain Bellemare est représentant permanent de Delta Air Lines, Inc. depuis le 16 février 2021.
- (6) Administrateur nommé par le Comité d'entreprise européen le 5 octobre 2021.
- (7) Administratrice jusqu'au 26 mai 2021.

Les administrateurs se sont vus attribuer au titre de l'exercice 2021 et verser au cours de cet exercice, une rémunération d'un montant total de 637 772 euros (dans le cadre de l'enveloppe annuelle de 950 000 euros votée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018), incluant la réduction de 25% de leur rémunération, le résultat d'exploitation (*Current Operating Income*) du Groupe n'étant pas revenu à un niveau positif sur l'exercice 2021.

Conformément à la décision du Conseil d'administration du 11 décembre 2019, la rémunération des administrateurs se compose d'une rémunération forfaitaire à laquelle s'ajoute une rémunération en fonction de l'assiduité respective des administrateurs, dont les modalités de répartition et d'attribution sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération. Une rémunération supplémentaire est par ailleurs attribuée aux administrateurs non-résidents. Le nombre de réunions du Conseil d'administration et de ses Comités tenues au cours de l'exercice 2021 et le taux de participation de chaque administrateur auxdites réunions sont renseignés à la section 2.3.

Les règles de répartition sont décrites dans la section 2.5.3.1.

#### Comité d'audit :

- la Présidente reçoit une rémunération forfaitaire de 4 500 euros, à laquelle s'ajoute une rémunération d'un montant maximum de 7 500 euros en fonction de son assiduité aux réunions du Comité ; et
- les membres reçoivent chacun une rémunération forfaitaire de 3 000 euros, à laquelle s'ajoute, pour chacun, une rémunération d'un montant maximum de 5 000 euros en fonction de leur assiduité aux réunions du Comité.

#### Autres Comités :

- le Président reçoit une rémunération forfaitaire de 3 000 euros, à laquelle s'ajoute une rémunération d'un montant maximum

de 4 500 euros en fonction de son assiduité aux réunions du Comité ; et

- les membres reçoivent chacun une rémunération forfaitaire de 2 000 euros, à laquelle s'ajoute, pour chacun, une rémunération d'un montant maximum de 3 000 euros en fonction de leur assiduité aux réunions du Comité.

#### 2.5.2.2 Éléments de rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2021 aux dirigeants mandataires sociaux et soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 mai 2022

##### a) Rémunération de la Présidente du Conseil d'administration pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2021

##### Présentation de la structure de rémunération 2021 de la Présidente du Conseil d'administration

Conformément aux décisions du Conseil d'administration du 17 février 2021, la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration comprend une part fixe de 200 000 euros. Cette rémunération fixe annuelle est identique à celle des exercices 2019 et 2020. Pour rappel, le 19 mars 2020, la Présidente a fait part au Conseil de sa renonciation à l'application sur l'exercice 2020 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle de 220 000 euros définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. La Présidente a réitéré son engagement pour l'exercice 2021 lors du Conseil d'administration du 17 février 2021. Ainsi sa rémunération fixe annuelle pour l'exercice 2021 est de 200 000 euros.

Cette rémunération ne comprend ni jeton de présence ni part variable.

La politique de rémunération 2021 de la Présidente du Conseil d'administration a été approuvée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération de la Présidente au titre de l'exercice 2021, voir section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2020.

### Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice à la Présidente du

Conseil d'administration, pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2021, sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration après consultation du Comité de rémunération, et approuvée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après :

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021	Présentation
Rémunération fixe	200 000 €	200 000 €	La rémunération fixe annuelle brute de la Présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2021 a été fixée à 200 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 17 février 2021, après réitération de l'engagement de la Présidente à renoncer à l'application sur l'exercice 2021 de l'augmentation de sa rémunération fixe à 220 000 euros approuvée par le Conseil d'administration du 19 février 2020, Par conséquent, la rémunération fixe attribuée au titre de l'exercice 2021 et versée au cours cet exercice à la Présidente est de 200 000 euros.
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2021. La Présidente ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	La Présidente ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	15 984 €	15 984 €	La Présidente bénéficie d'une voiture de fonctions avec chauffeur.
Indemnité de départ	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	La Présidente ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

#### b) Rémunération du Directeur général pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2021

##### Présentation de la structure de rémunération 2021 de M. Smith, Directeur général

Le cadre de la politique de rémunération du Directeur général a été défini par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, lors de sa réunion du 16 août 2018. Dans ce contexte, la politique de rémunération 2021 du Directeur général, fixée conformément à la décision du Conseil d'administration du 17 février, est composée des trois éléments suivants :

- 1) une rémunération fixe ;
- 2) une rémunération variable annuelle liée à la performance de l'exercice écoulé pouvant atteindre 122 % de la rémunération fixe à objectifs atteints et pouvant aller jusqu'à 150 % en cas de dépassement des objectifs ; et
- 3) une rémunération variable à long terme.

La politique de rémunération 2021 du Directeur général a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 26 mai 2021.

Pour plus de détails sur la politique de rémunération du Directeur général au titre de l'exercice 2021, prenant en compte le contexte exceptionnel de crise liée à la pandémie de Covid-19, voir section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2020.

### **Éléments de rémunération versés au cours ou attribués au titre de l'exercice 2021**

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre de cet exercice au Directeur général, ont

été arrêtés par le Conseil d'administration du 16 février 2022 sur recommandation du Comité de rémunération. Ces éléments de rémunération, pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2021, sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration après consultation du Comité de rémunération, et approuvée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021. Ces éléments de rémunération sont détaillés ci-après :

<b>Éléments de la rémunération soumis au vote</b>	<b>Montants versés au cours de l'exercice 2021</b>	<b>Montants attribués au titre de l'exercice 2021</b>	<b>Présentation</b>
Rémunération fixe	900 000 €	900 000 €	<p>La rémunération fixe annuelle brute du Directeur général a été fixée à 900 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 17 février 2021.</p> <p>Cette rémunération est inchangée depuis 2019.</p> <p>Par conséquent, la rémunération fixe attribuée au Directeur général au titre de l'exercice 2021 et versée au cours de l'exercice 2021 est de 900 000 euros.</p> <p>Le ratio entre la rémunération fixe et la rémunération variable attribuées à M. Benjamin Smith au titre de l'exercice 2021, tel que requis en application des dispositions de l'article L. 22-10-9, I, 2<sup>o</sup> du Code de commerce, est de 343,33 %.</p>
Rémunération variable annuelle <sup>(1)</sup>	0 €	1 089 984 €	<p><b>Au titre de l'exercice 2021</b></p> <p>Pour rappel, la rémunération variable annuelle peut varier de 0 % à 122 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs partiellement atteints et de 122 % à 150 % de la rémunération fixe annuelle en cas de dépassement des objectifs (calculée de façon linéaire).</p> <p>Nonobstant les information ci-dessous, il convient de noter que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Le montant de la rémunération variable annuelle du Directeur général a, sur proposition du Comité de rémunération, été arrêté à 121,11 % de la rémunération fixe annuelle, soit 1 089 984 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022. Ce montant est constitué de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— critères quantitatifs liés aux objectifs financiers du Groupe : 90,56 % (soit 66,11 % de sa rémunération fixe annuelle brute) : <ul style="list-style-type: none"> <li>— 22,5 % (sur une cible à 18 % et un maximum à 22,5 %) de la rémunération fixe au titre du résultat d'exploitation (COI) d'Air France - KLM, soit un taux d'atteinte d'environ 125 %. Ce pourcentage prend en compte le niveau de COI atteint par le Groupe et le COI relatif par rapport aux concurrents IAG et Lufthansa Group ;</li> </ul> </li> </ul>

(1) Il a été confirmé, le 23 février 2022, dans le cadre des discussions avec la Commission Européenne concernant la Décision SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, qu'une rémunération variable annuelle pouvait être attribuée au Directeur général au titre de l'exercice 2021.



Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021	Présentation
			<ul style="list-style-type: none"> <li>— 43,61% (sur une cible à 37% et un maximum à 45%) de la rémunération fixe au titre du résultat du plan de transformation et la gestion de la trésorerie, soit un taux d'atteinte de 117,86% ;</li> <li>— 0% (sur une cible à 18% et un maximum à 22,5%) de la rémunération fixe au titre du renforcement des capitaux propres par opération de marché (en excluant la transformation du prêt direct de l'État français en TSS), soit un taux d'atteinte de 0%.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>— critères qualitatifs liés aux objectifs non-financier du Groupe: 114,58% (soit 55% de sa rémunération fixe annuelle brute): <ul style="list-style-type: none"> <li>— 12% (sur une cible à 12% et un maximum à 15%) de la rémunération fixe au titre des actions menées et des résultats obtenus en matière de responsabilité Sociétale, Environnementale et Capital Humain, soit un taux d'atteinte de 100%. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2020.</li> </ul> <p>Dans son appréciation, le Conseil a pris en compte l'introduction de carburants alternatifs durables sur les vols au départ de la France et des Pays-Bas à partir de janvier 2022, les nouvelles commandes d'avions et leur impact en terme de réduction de CO<sub>2</sub>, (ii) le maintien d'une cohésion et une stabilité sociale et (iii) l'accélération d'un d'un plan d'action en matière de diversité, d'engagement et d'inclusion.</p> </li> <li>— 15% (sur une cible à 12% et un maximum à 15%) de la rémunération fixe au titre des actions menées et des résultats obtenus en terme de management de la Relation Client, soit un taux d'atteinte de 125%. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2020.</li> </ul> <p>Dans son appréciation, le Conseil d'administration a pris en compte l'amélioration du <i>Net Promoter Score</i> par rapport à 2019, le dépassement des objectifs en matière de régularité et ponctualité des vols pour Air France et KLM, la mise en œuvre réussie au sein du Groupe et dans les avions des mesures sanitaires adaptées durant la pandémie de la Covid-19, saluées très favorablement par les clients et initiatives commerciales adaptées à la crise sanitaire comme la flexibilité des conditions d'annulation et de remboursement des billets.</p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>— 28% (sur une cible à environ 24% et un maximum de 30%) de la rémunération fixe au titre de la performance individuelle et au leadership, soit un taux d'atteinte de 117%. Ce pourcentage prend en compte les principales priorités définies en section 2.5.3.2 b) du Document d'enregistrement universel 2020.</li> </ul>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021	Présentation
Rémunération variable long terme <sup>(1)</sup>	0 €	195 313 unités de performance payables en numéraire, valorisées à 1 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 <sup>er</sup> avril 2021	<p>Dans son appréciation, le Conseil a pris en compte la mise en œuvre du plan de transformation et le développement de synergies au sein du Groupe, tout en maintenant la confiance et l'engagement de toutes les parties prenantes en interne et en externe. Le Conseil a également apprécié les mesures prises pour définir et mettre en œuvre les orientations post-crise.</p> <p>En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement du montant de 1 089 984 euros est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale du 24 mai 2022.</p> <p>En cas de vote positif des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 24 mai 2022 autorisant le versement de la rémunération variable à M. Benjamin Smith, la Société ne disposera pas de la possibilité de demander la restitution de celle-ci.</p> <p>Il est rappelé toutefois, comme indiqué ci-dessus, que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.</p> <p><b>Au titre de l'exercice 2020</b></p> <p>Pour rappel, le 23 avril 2020, M. Benjamin Smith a annoncé qu'il renonçait à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, dans le contexte de la crise liée à la pandémie de Covid-19 que traversait le groupe Air France - KLM (pour plus de détail, voir la section 2.5.2.2 du Document d'enregistrement universel 2020).</p> <p><b>Au titre de l'exercice 2021</b></p> <p>La rémunération du Directeur général, comprend une part variable long-terme composée d'unités de performances payables en numéraire et en actions Air France - KLM.</p> <p>Nonobstant les informations ci-dessous, il convient de noter que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.</p>

(1) Il a été confirmé, le 23 février 2022, dans le cadre des discussions avec la Commission Européenne concernant la Décision SA.59913 du 05 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, qu'une rémunération variable long terme pouvait être attribuée au Directeur général au titre de l'exercice 2021.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021	Présentation
		195 313 unités de performance payables en actions, valorisées à 1 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1 <sup>er</sup> avril 2021 <sup>(1)</sup>	<p>Lors de sa réunion du 17 février 2021, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a attribué au Directeur général, des unités de performances dans le cadre de deux plans long-terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Plan Long-terme (« Phantom shares »)</b> : attribution de 195 313 unités de performance, payables en numéraire en 2024 sous réserve d'une condition de présence de trois ans, et de la réalisation de conditions de performance financières et extra-financières. Le montant à payer en 2024 sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice 2023 (sauf exercice par le bénéficiaire de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum, auquel cas le montant sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui au cours duquel le paiement interviendra) ;</li> <li>— <b>Plan Spécifique Long-terme</b> : attribution de 195 313 unités de performance, payables en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action) en 2024 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans.</li> </ul> <p>Il est précisé que le Directeur général n'a pas eu recours et s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture de risque dans le cadre de ce plan et ce, jusqu'au paiement des unités de performance.</p> <p>Les principaux termes et conditions de ces deux plans de rémunération long-terme sont précisés à la section 2.5.3.2.b) du Document d'enregistrement universel 2020.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme (BSA...)	N/A	N/A	Aucune attribution de ce type n'est intervenue au cours de l'exercice 2020.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	Le Directeur général ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	287 113 €	287 113 €	Le Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, d'un régime de santé, et d'un régime de prévoyance bénéficiant à l'ensemble du personnel du Groupe. En raison de sa mobilité en France, il bénéficie également d'une indemnité de logement, de billets d'avion, de frais de scolarité et de conseils.

(1) Mis à jour le 22 avril 2022 tel qu'arrêté par le Conseil d'administration le 16 février 2022.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice 2021	Montants attribués au titre de l'exercice 2021	Présentation
Indemnité de départ	N/A	N/A	<p>Conformément à la politique de rémunération 2021 approuvée par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 (dix-neuvième résolution), Le Directeur général continue de bénéficier d'une indemnité de départ qui lui a été attribuée par le Conseil d'administration du 16 août 2018 dans certaines hypothèses de départ contraint, notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou départ faisant suite à un changement de contrôle (à l'exclusion de toute situation de faute grave du Directeur général).</p> <p>Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la base de l'indemnité de départ est équivalente à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (selon des modalités de calcul particulières faisant référence selon les cas au variable cible en cas de départ au cours des 24 premiers mois).</p> <p>La base de l'indemnité sera affectée d'un coefficient (compris entre 0 et 100%) en fonction de la performance de l'intéressé, mesurée par référence au taux d'atteinte des critères de performance relatifs à la part variable annuelle de sa rémunération au cours des deux derniers exercices de son mandat (ou depuis sa nomination, dans l'hypothèse d'un départ intervenant au cours des deux premières années). Il appartiendra au Conseil d'administration d'Air France-KLM de constater la réalisation de ces critères de performance.</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	N/A	Le Directeur général ne bénéficie d'aucun régime de retraite collectif supplémentaire.

### Éléments de rémunération variable long-terme attribués au titre des exercices antérieurs

Il est rappelé qu'au titre des exercices 2018, 2019 et 2020, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a attribué au Directeur général des unités de performances dans le cadre de plans long-terme :

#### — Plan Long-terme (« phantom shares ») :

- au titre de l'exercice 2018 : 36 714 unités de performance valorisées à 333 000 euros, payables en numéraire en 2021 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence de trois ans. Il est précisé qu'en 2021, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum. Le montant qui sera payé au titre de ces unités de performance sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui au cours duquel le paiement doit en principe intervenir en application du plan applicable,
- au titre de l'exercice 2019 : 110 253 unités de performance valorisées à 1 000 000 euros, payables en numéraire en 2022 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois

ans, sauf exercice par le Directeur général de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 février 2022, sur proposition du Comité de rémunération, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan, lequel ressort globalement à 77,3%, avec dans cet ensemble l'atteinte à :

- 89,87% de la condition liée au Ratio Dette nette/ EBITDA,
- 70,93% de la condition liée à l'EBITDA comparé au secteur, et
- 73,33% de la condition liée à l'indice de durabilité Dow Jones Sustainability index pour les compagnies aériennes.

En conséquence, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a arrêté le nombre d'unités de performance acquises par le Directeur général au titre de ce plan à 85 226.

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le paiement de ces 85 226 unités de performance est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale.

Par ailleurs, il est rappelé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, la rémunération variable de M. Benjamin Smith ne pourra être versée tant que 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.

Il est précisé qu'en 2022, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum. Le montant qui sera payé au titre de ces unités de performance sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui au cours duquel le paiement doit en principe intervenir en application du plan applicable,

- au titre de l'exercice 2020 : 200 400 unités de performance valorisées à 1 000 000 euros, payables en numéraire en 2023 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans, sauf exercice par le Directeur général de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum ;

— **Plan Spécifique Long-terme :**

- au titre de l'exercice 2019 : 110 253 unités de performance valorisées à 1 000 000 euros, payables en actions en 2022 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 16 février 2022, sur proposition du Comité de rémunération, a constaté le niveau d'atteinte des conditions de performance du plan, lequel ressort globalement à 70 %, avec dans cet ensemble l'atteinte à :

- 83,33% de la condition liée au COI AF-KLM comparé, et
- 16,7% de la condition liée aux objectifs de performance RSE.

En conséquence, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération, a arrêté le nombre d'unités de performance payables en actions au Directeur général à 77 177. En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le paiement de ces 77 177 unités de performance est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale,

Il est précisé que, conformément à la modification du *Plan Spécifique Long-terme* 2019 détaillé en section 2.5.3.2 b) ci-dessous, le Directeur général a exercé son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum,

Le nombre d'actions délivré au titre de ces unités de performance sera calculé par rapport au cours de bourse après l'annonce des résultats de l'exercice précédent celui

au cours duquel le paiement doit en principe intervenir en application du plan applicable ;

- au titre de l'exercice 2020 : 200 400 unités de performance valorisées à 1 000 000 euros, payables en actions en 2023 sous réserve de la réalisation des conditions de performance et d'une condition de présence sur trois ans. Il est précisé que, conformément à la modification du *Plan Spécifique Long-terme* 2020 détaillé en section 2.5.3.2 b) ci-dessous, le Directeur général pourra exercer son droit de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum.

Ces attributions d'unités de performances dans le cadre de ces deux plans long-terme ont été soumises à l'approbation des assemblées générales des 28 mai 2019 concernant les attributions au titre de l'exercice 2018 (quinzième résolution), du 26 mai 2020 concernant les attributions au titre de l'exercice 2019 (treizième résolution) et du 26 mai 2021 concernant les attributions au titre de l'exercice 2020 (seizième résolution), en application de l'ancien article L. 225-100 du Code de commerce.

Il est précisé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France - KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Tout paiement éventuel, au titre du *Plan Long-terme* (« phantom shares ») et du *Plan Spécifique Long-terme*, sera donc différé postérieurement au remboursement de 75 % des mesures de recapitalisation.

**2.5.2.3 Ratios sur les multiples de rémunération des dirigeants mandataires sociaux en 2021**

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 22-10-91, 6° du Code de commerce et conformément aux lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021. Elle présente pour les cinq derniers exercices de la Société les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux, et d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que les mandataires sociaux.

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

La société Air France - KLM ne comprenant pas un nombre représentatif de salariés au cours de la période observée (moins de 20 % des effectifs en France), un périmètre plus large a été retenu (« périmètre pertinent »), comprenant les salariés en CDI (sauf expatriés et détachés) de la société Air France, en France, présents et payés toute l'année à temps plein, représentant plus de 80 % de l'effectif en France.

	Exercice 2017	Exercice 2018
<b>Président-directeur général</b>		
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	13,99	16,97
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	18,00	22,00

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

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

	Exercice 2018	Exercice 2019 <sup>(1)</sup>	Exercice 2020	Exercice 2021
<b>Présidente du Conseil d'administration</b>				
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	3,09	3,39	3,22	3,68
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	4,00	4,42	4,18	4,72
<b>Directeur général</b>				
Ratio avec rémunération moyenne des salariés du périmètre pertinent	13,89	38,78	30,61	20,24
Ratio avec rémunération médiane des salariés du périmètre pertinent	18,00	50,57	39,63	25,96

(1) La rémunération moyenne et médiane des salariés du périmètre pertinent pris en compte pour l'exercice 2019 correspondant à un montant budgété dans le Document d'enregistrement universel 2019, les montants pour l'exercice 2019, ici présentés, ont été corrigés.

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

- exercice 2018 :
  - la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration a été annualisée sur la base de la rémunération de M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration pour la période du 15 mai au 31 décembre 2018,
  - la rémunération du Directeur général a été annualisée sur la base de la rémunération de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général du 17 septembre 2018 au 31 décembre 2018 (la rémunération de M. Gagey, Directeur général par intérim du 15 mai 2018 au 17 septembre 2018, n'a pas été prise en compte dans ce calcul car celle-ci a été établie sur la base de sa rémunération de Directeur général adjoint finances et non sur la base de la rémunération du Directeur général);
- exercice 2019 :
  - la rémunération variable annuelle versée en 2019 au titre de 2018 du Directeur général a été annualisée sur la base de la rémunération de M. Benjamin Smith en sa qualité de Directeur général du 17 septembre 2018 au 31 décembre 2018;
- exercice 2020 :
  - pour rappel, le 19 mars 2020, la Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application sur l'exercice 2020 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi,

sa rémunération fixe annuelle brute est de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2020. De plus, la Présidente du Conseil d'administration a soumis sa rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2020, aux mêmes modalités salariales que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France - KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés),

- pour rappel, le 19 mars 2020, le Directeur général a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe, versée sur l'année 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France - KLM SA (réduction du versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés pour l'année 2020). En pratique, sa rémunération fixe annuelle a été réduite de 25 % entre le 23 mars et le 31 décembre 2020.

- exercice 2021 :
  - pour rappel, le 17 février 2021, la Présidente du Conseil d'administration a réitéré son engagement à renoncer à l'application de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi, sa rémunération fixe annuelle au titre de ses fonctions pour 2021, décidée par le Conseil d'administration le 17 février 2021, est de 200 000 euros;
  - pour rappel, le 23 avril 2020, le Directeur général a annoncé qu'il renonçait à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, dans le contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19 que traversait le groupe Air France - KLM.

### 2.5.2.4 Évolution de la politique de rémunération

La présente section a été réalisée en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 I, 7° du Code de commerce et conformément aux lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021. Elle présente l'évolution annuelle de la rémunération,

des performances de la société Air France-KLM, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société Air France-KLM, autres que les dirigeants ainsi que des ratios mentionnés dans la section 2.5.2.3, au cours des cinq derniers exercices :

	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019 <sup>(1)</sup>	Exercice 2020	Exercice 2021
<b>Rémunérations annuelles</b>					
<b>Président-directeur général<sup>(2)</sup></b>					
Rémunération	852 167 €	1 100 000 €	N/A	N/A	N/A
Évolution/N-1	-20 %	+29,08 %			
Ratio avec rémunération moyenne	13,99	16,97	N/A	N/A	N/A
Évolution/N-1	-3,84	+2,98			
Ratio avec rémunération médiane	18,00	22,00	N/A	N/A	N/A
Évolution/N-1	-4,55	+4,00			
<b>Présidente du Conseil d'administration<sup>(2)</sup></b>					
Rémunération	N/A	200 000 €	215 985 €	190 835 € <sup>(3)</sup>	215 984
Évolution/N-1			+7,99 %	-11,64 %	+13,18 %
Ratio avec rémunération moyenne	N/A	3,09	3,39	3,22	3,68
Évolution/N-1			+0,30	-0,17	+0,46
Ratio avec rémunération médiane	N/A	4,00	4,42	4,18	4,72
Évolution/N-1			+0,42	-0,24	-0,54
<b>Directeur général<sup>(2)</sup></b>					
Rémunération	N/A	900 000 € <sup>(4)</sup>	2 470 345 €	1 808 253 € <sup>(5)</sup>	1 187 113 € <sup>(6)</sup>
Évolution/N-1			+174,47 %	-26,80 %	-52,32 %
Ratio avec rémunération moyenne	N/A	13,89	38,78	30,51	20,24
Évolution/N-1			+24,89	-8,27	-10,27
Ratio avec rémunération médiane	N/A	18,00	50,57	39,63	25,96
Évolution/N-1			+32,57	-10,93	-13,68
<b>Administrateurs<sup>(7)</sup></b>					
Rémunération (anciennement jetons de présence)	720 695 €	907 505 € <sup>(8)</sup>	826 417 €	706 133 € <sup>(9)</sup>	637 772 € <sup>(10)</sup>
Évolution/N-1	+7,47 %	+25,92 %	-8,93 %	-14,55 %	-9,68 %
<b>Salariés du périmètre pertinent d'Air France-KLM SA<sup>(11)</sup></b>					
Rémunération moyenne	60 914 €	64 814 €	63 696 €	59 261 €	58 656 €
Évolution/N-1	+1,5 %	+6,4 %	-1,72 %	-6,96 %	-1,02 %

	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021
<b>Performances de la Société sur la base des chiffres publiés</b>					
Résultats (en millions d'euros)	-247	419	290	-7 100 <sup>(12)</sup>	-3 292
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	-1 066	+694	-129	-7 390	+3 808
Résultat d'exploitation (COI) (en millions d'euros)	1 488	1 332	1 141	-4 554 <sup>(12)</sup>	-1 626
Évolution/N-1 (en millions d'euros)	+439	-83	-264	-5 695	+2 928
Ratio Dette nette/EBITDA	2,1x	1,4x	1,5x	-6,5x	11,0x
Évolution/N-1	-0,8	-0,7	+0,1	-8	+17,5

- (1) La rémunération moyenne et médiane des salariés du périmètre pertinent pris en compte pour l'exercice 2019 correspondant à un montant budgété dans le Document d'enregistrement universel 2019, les montants pour l'exercice 2019, ici présentés, ont été corrigés.
- (2) Les rémunérations du Président-directeur général, de la Présidente du Conseil d'administration et du Directeur général présentées ci-dessus ont été calculées sur la base des rémunérations fixes et variables versées au cours des exercices mentionnés. Ces éléments ont été annualisés afin de permettre leur comparaison.
- (3) Pour rappel, la Présidente du Conseil d'administration a soumis sa rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2020 de 200 000 €, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).
- (4) La rémunération du Directeur général pour l'exercice 2018 ne comprend que la rémunération fixe annualisée du Directeur général. La part variable de la rémunération du Directeur général attribuée au titre de l'exercice 2018 a été versée à l'issue de l'Assemblée générale du 28 mai 2019.
- (5) Pour rappel, le Directeur général a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe, versée au cours de l'exercice l'année 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).
- (6) Pour rappel, le 23 avril 2020, le Directeur général a annoncé qu'il renonçait à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, dans le contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19 que traversait le groupe Air France-KLM.
- (7) Il est précisé que le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 décembre 2019, a décidé d'introduire une part variable basée sur l'assiduité à la rémunération allouée aux administrateurs pour leurs fonctions exercées au sein des Comités.
- Comité d'audit :
- le Président reçoit désormais 4 500 euros de partie fixe et 7 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité; et
  - les membres reçoivent désormais 3 000 euros de partie fixe et 5 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.
- Autres Comités :
- le Président reçoit désormais 3 000 euros de partie fixe et 4 500 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité; et
  - les membres reçoivent désormais 2 000 euros de partie fixe et 3 000 euros de partie variable basée sur l'assiduité aux réunions du Comité.
- (8) Compte-tenu du nombre très important de réunions extraordinaires du Conseil d'administration qui ont eu lieu au cours de l'exercice 2018 dans le cadre de la période de gouvernance de transition et de l'investissement des différents administrateurs pour la participation à ces réunions, le Conseil d'administration a procédé, lors de sa réunion du 29 octobre 2018, à une attribution exceptionnelle et supplémentaire de rémunération (dans le cadre de l'enveloppe votée en Assemblée générale) attribué à chacun des membres du Conseil d'administration. Ces éléments sont décrits en section 2.5.2.1.
- (9) Les membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM ont pris la décision, le 3 avril 2020, de réduire de 25% leur rémunération versée sur l'année 2020 au *pro rata temporis* des périodes d'activités partielles appliquées à l'ensemble des salariés, soit du 1<sup>er</sup> avril au 31 décembre 2020.
- (10) Les membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM ont pris la décision, le 17 février 2021, de réduire de 25% leur rémunération versée sur l'année 2021, tant que le résultat d'exploitation (*Current Operating Income*) du Groupe ne sera pas revenu à un montant positif, compte tenu du contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19.
- (11) La société Air France-KLM SA ne comprenant pas un nombre représentatif de salariés au cours de la période observée (moins de 20% des effectifs en France), un périmètre plus large a été retenu («périmètre pertinent»), comprenant les salariés en CDI (sauf expatriés et détachés) de la société Air France, en France, présents et payés toute l'année à temps plein, représentant plus de 80% de l'effectif en France.
- (12) Les chiffres retraités incluent le changement de principes comptables pour les pensions (interprétation de l'IAS 19).



### 2.5.2.5 Informations supplémentaires concernant la rémunération versée ou attribuée à l'ensemble des mandataires sociaux en 2021

Au cours de l'exercice 2021, le montant global de la rémunération versée aux administrateurs n'a pas dépassé l'enveloppe maximum de 950 000 euros approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 mai 2018.

Conformément à l'article L. 22-10-9 I, 10° du Code de commerce, il est précisé que lors de l'exercice 2021, aucun écart ou autre dérogation par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération n'a été appliqué.

Éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux conformément à la position-recommandation AMF DOC-2021-02:

**Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social**

	Exercice 2021		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
<b>M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration</b>				
Rémunération fixe	200 000 <sup>(1)</sup>	200 000 <sup>(1)</sup>	174 851 <sup>(2)</sup>	174 851 <sup>(2)</sup>
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	15 984 <sup>(3)</sup>	15 984 <sup>(3)</sup>	15 984 <sup>(3)</sup>	15 984 <sup>(3)</sup>
<b>Total</b>	<b>215 984</b>	<b>215 984</b>	<b>190 835</b>	<b>190 835</b>

- (1) La Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application au titre de l'exercice 2021 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi sa rémunération fixe annuelle brute était de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2021.
- (2) La Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application au titre de l'exercice 2020 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi sa rémunération fixe annuelle brute était de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2020. De plus, la Présidente du Conseil d'administration a soumis sa rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).
- (3) M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc bénéficie d'une voiture de fonctions avec chauffeur.

	Exercice 2021		Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
<b>M. Benjamin Smith, Directeur général</b>				
Rémunération fixe	900 000	900 000	744 511 <sup>(1)</sup>	744 511 <sup>(1)</sup>
Rémunération variable annuelle	1 089 984 <sup>(2)</sup>	0 <sup>(3)</sup>	0 <sup>(3)</sup>	768 456 <sup>(4)</sup>
Rémunération variable long terme	2 000 000 <sup>(5)</sup>	N/A	2 000 000 <sup>(6)</sup>	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature	287 113 <sup>(6)</sup>	287 113 <sup>(6)</sup>	295 287 <sup>(6)</sup>	295 287 <sup>(6)</sup>
<b>Total</b>	<b>4 277 097<sup>(7)</sup></b>	<b>1 187 113</b>	<b>3 039 798</b>	<b>1 808 253</b>

- (1) Pour rappel, le Directeur général a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe, versée au cours de l'exercice 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).
- (2) Les critères en application desquels ce montant a été calculé est détaillé à la section 2.5.2.2 b. ci-dessus.
- (3) Le Directeur général a renoncé à percevoir sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020.
- (4) Les détails concernant la rémunération variable annuelle du Directeur général pour 2019, versée en 2020, sont mentionnés à la section 2.5.2.2 b. du Document d'enregistrement universel 2019.
- (5) 390 626 unités de performance valorisées à 2 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1<sup>er</sup> avril 2021, payables en 2024 (sauf exercice par le bénéficiaire de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum) sous réserve de conditions de performance et d'une condition de présence de trois ans.
- (6) 400 800 unités de performance valorisées à 2 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1<sup>er</sup> avril 2020, payables en 2023 (sauf exercice par le bénéficiaire de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum) sous réserve de conditions de performance et d'une condition de présence de trois ans.
- (7) Le Directeur général bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur, d'un régime de santé, et d'un régime de prévoyance bénéficiant à l'ensemble du personnel du Groupe. En raison de sa mobilité en France, il bénéficie également d'une indemnité de logement, de billets d'avion, de frais de scolarité et de conseils.
- (8) Il est précisé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable long-terme ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75% des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Des discussions sont actuellement en cours entre Air France-KLM et la Commission Européenne concernant le champ d'application de ces restrictions.

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

(en euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
<b>M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc, Présidente du Conseil d'administration</b>		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	215 984 <sup>(1)</sup>	190 835 <sup>(2)</sup>
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>215 984</b>	<b>190 835</b>

- (1) La Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application au titre de l'exercice 2021 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi sa rémunération fixe annuelle brute était de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2021.
- (2) La Présidente du Conseil d'administration a renoncé à l'application au titre de l'exercice 2020 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle définie par le Conseil d'administration du 19 février 2020. Ainsi sa rémunération fixe annuelle brute était de 200 000 euros au titre de ses fonctions pour 2020. De plus, la Présidente du Conseil d'administration a soumis sa rémunération fixe versée au cours de l'exercice 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France - KLM SA (notamment d'en réduire le versement au *pro rata temporis* des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).

(en euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
<b>M. Benjamin Smith, Directeur général</b>		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	4 277 097 <sup>(1)</sup>	3 039 798
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	2 000 000 <sup>(2)</sup>	2 000 000 <sup>(3)</sup>
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement	N/A	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	N/A	N/A
<b>Total</b>	<b>4 277 097<sup>(4)</sup></b>	<b>3 039 798</b>

- (1) Ce montant est détaillé dans le tableau récapitulatif des rémunérations du Directeur général ci-dessus.
- (2) 390 626 unités de performance valorisées à 2 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1<sup>er</sup> avril 2021, payables en 2024 (sauf exercice par le bénéficiaire de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum) sous réserve de conditions de performance et d'une condition de présence de trois ans.
- (3) 400 800 unités de performance valorisées à 2 000 000 € et calculées par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1<sup>er</sup> avril 2020, payables en 2023 (sauf exercice par le bénéficiaire de son droit de reporter le paiement de trois ans maximum) sous réserve de conditions de performance et d'une condition de présence de trois ans.
- (4) Il est précisé que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable long-terme ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75% des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Des discussions sont actuellement en cours entre Air France-KLM et la Commission Européenne concernant le champ d'application de ces restrictions.

## Tableau récapitulatif de la situation des dirigeants mandataires sociaux

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire (cf. supra)		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc</b> <i>Présidente du Conseil d'administration</i> Date de début du mandat : 15 mai 2018 Date de fin du mandat : Assemblée générale ordinaire 2023 <sup>(1)</sup>		✓		✓		✓		✓
<b>M. Benjamin Smith</b> <i>Directeur-général</i> Date de début du mandat : 17 septembre 2018 Date de fin du mandat : 17 septembre 2023 <sup>(2)</sup>		✓		✓	✓ <sup>(3)</sup>			✓

(1) M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc a été nommée Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018 et jusqu'au 28 mai 2021. Son mandat de Présidente du Conseil d'administration a été renouvelé pour deux ans supplémentaires par décision du Conseil d'administration du 4 décembre 2020, sous réserve de la modification de l'article 26 des statuts de la société reportant la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'administration, soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2021. Cette résolution a été adoptée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2021.

(2) le Directeur général est également administrateur de la société Air France-KLM depuis le 5 décembre 2018. Son mandat d'administrateur a été soumis à ratification par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2019, puis renouvelé lors de cette même Assemblée générale pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire 2023.

(3) Pour plus de détails sur l'indemnité de départ du Directeur général, voir section 2.5.2.2.

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

Néant.

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

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

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

Air France et KLM n'ont pas récemment mis en place de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions au bénéfice de

leurs salariés et aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est actuellement en vigueur.

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

Néant.

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

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

## 2.5.3 Politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2022

La présente section a été réalisée en application des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce et présente les éléments composant la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2022.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de rémunération, a pris en compte le vote de l'Assemblée générale du 26 mai 2021 sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020 pour la détermination de la politique de rémunération des mandataires sociaux 2022.

Établie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération et en adéquation avec les dispositions du Code AFEP-MEDEF, la politique de rémunération pour 2022 des mandataires sociaux d'Air France-KLM est :

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

- en lien avec sa stratégie commerciale en ce qu'elle est composée d'une part variable long terme intéressant les dirigeants mandataires sociaux aux résultats de la société et adaptée en fonction des priorités stratégiques ; et
- contribue à sa pérennité en ce qu'elle est toujours alignée avec les intérêts des actionnaires.

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

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

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que tout administrateur en situation de conflit d'intérêts même potentiel, doit en faire part au Conseil d'administration et doit s'abstenir de participer au débat et au vote de la délibération correspondante. Les dirigeants mandataires sociaux ne sont pas présents lors des discussions du Conseil d'administration et du Comité de rémunération portant sur leurs propres rémunérations.

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

La politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2022 décrit toutes les composantes de la rémunération fixe et, le cas échéant, variable des administrateurs (section 2.5.3.1 ci-après) ; du Président du Conseil d'administration (section 2.5.3.2 a. ci-après) ; du Directeur général (section 2.5.3.2 b. ci-après), et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Cette politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2022 fera l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 24 mai 2022 dans les conditions

prévues à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et lors de chaque modification importante dans la politique de rémunération.

### 2.5.3.1 Rémunération des administrateurs pour 2022

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 24 mai 2022 de la politique de rémunération des mandataires sociaux pour 2022, les administrateurs d'Air France-KLM recevront au titre de leur mandat une rémunération (anciennement « jetons de présence ») d'un montant maximum qui a été fixé à 950 000 euros, pour l'ensemble du Conseil d'administration.

La rémunération des administrateurs se composera d'une rémunération forfaitaire à laquelle s'ajoutera une rémunération fonction de l'assiduité respective des administrateurs, dont les modalités de répartition et d'attribution sont arrêtées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de rémunération.

Ces règles de répartition sont inchangées depuis la décision du Conseil d'administration du 19 février 2014 et sont les suivantes :

- 15 000 euros de rémunération forfaitaire ;
- 25 000 euros de rémunération en fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et aux Assemblées générales des actionnaires ; et
- un montant de rémunération supplémentaire est par ailleurs attribuée aux administrateurs non-résidents (7 000 euros).

Le Conseil d'administration du 11 décembre 2019 a par ailleurs décidé qu'une partie de la rémunération des administrateurs, pour leurs fonctions exercées au sein des Comités, serait fonction de leur assiduité :

- pour le Comité d'audit :
  - le Président recevra une rémunération forfaitaire de 4 500 euros, à laquelle s'ajoute une rémunération d'un montant maximum de 7 500 euros en fonction de son assiduité aux réunions du Comité, et
  - les membres recevront chacun une rémunération forfaitaire de 3 000 euros, à laquelle s'ajoute, pour chacun, une rémunération d'un montant maximum de 5 000 euros en fonction de leur assiduité respective aux réunions du Comité ;
- pour les autres Comités :
  - le Président recevra une rémunération forfaitaire de 3 000 euros, à laquelle s'ajoute une rémunération d'un montant maximum de 4 500 euros en fonction de son assiduité aux réunions du Comité, et
  - les membres recevront chacun une rémunération forfaitaire de 2 000 euros à laquelle s'ajoute, pour chacun, une rémunération d'un montant maximum 3 000 euros en fonction de leur assiduité respective aux réunions du Comité.

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

Pour tout administrateur entrant ou sortant au cours de l'exercice : le montant de rémunération est calculé au *pro rata* du nombre de réunions du Conseil d'administration, de Comités et d'Assemblées générales tenues sur la période au cours de laquelle l'administrateur était en fonction.

Au titre de la répartition susvisée, tous les administrateurs, à l'exception de la Présidente du Conseil d'administration et du Directeur général, recevront un montant de rémunération conformément aux modalités d'attribution fixées par le Conseil d'administration.

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

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

- d'aucun plan de rémunération long terme ou long terme spécifique;
- d'aucun avantages en nature qui ne serait pas lié à leur fonction;
- d'aucun contrat de travail;
- d'aucune indemnité de non-concurrence;
- d'aucune allocation de stock-options ou actions gratuites.

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

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

Conformément à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 et de l'article 1 de l'arrêté ministériel du 18 décembre 2014, tel que modifié par l'arrêté ministériel du 5 janvier 2018, les règles suivantes s'appliquent :

- pour les administrateurs désignés directement par l'État français, 100 % de la rémunération est versée à l'État français (art. 5 de l'ordonnance);
- pour les administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français (art. 6 de l'ordonnance), deux cas sont à distinguer :
  - pour les agents publics de l'État français, 100 % de la rémunération est versée à l'État,
  - pour ceux n'ayant pas la qualité d'agents publics de l'État, le versement de la rémunération se répartit comme suit :
    - 15 % versés à l'État, et
    - 85 % versés directement à l'administrateur (avec application des charges sociales et fiscales).

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

Les membres du Conseil d'administration d'Air France-KLM ont pris la décision, le 16 février 2022, de réduire de 25 % leur rémunération versée au titre de l'exercice 2022 tant que le résultat d'exploitation (*Current Operating Income*) du Groupe ne sera pas revenu à un montant positif, compte tenu du contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19.

#### **2.5.3.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2022**

Les rémunérations du Président du Conseil d'administration et du Directeur général sont fixées par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de rémunération, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

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

Ces politiques de rémunération définissent les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables d'une part, au Président du Conseil d'administration et, d'autre part, au Directeur général, ainsi que leur importance relative. L'ensemble de ces éléments sont détaillés dans la présente section au point a. s'agissant du mandat de Président du Conseil d'administration et au point b. s'agissant du mandat de Directeur général, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et R. 22-10-14 du Code de commerce.

#### **a) Politique de rémunération 2022 de la Présidente du Conseil d'administration**

M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc est membre du Conseil d'administration d'Air France - KLM depuis le 19 mai 2016. Son mandat d'administratrice a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2020 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023. M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc a été nommée Présidente du Conseil d'administration à compter du 15 mai 2018 et jusqu'au 28 mai 2021. Son mandat de Présidente du Conseil d'administration a été renouvelé pour deux ans supplémentaires par décision du Conseil d'administration du 4 décembre 2020, sous réserve de la modification de l'article 26 des statuts de la société reportant la limite d'âge pour l'exercice des fonctions de Président du Conseil d'administration, soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mai 2021. Cette modification ayant été approuvée à 99,87 %, le mandat de Présidente du Conseil d'administration de M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023. La Présidente du Conseil d'administration est révocable à tout moment par le Conseil d'administration. M<sup>me</sup> Anne-Marie Couderc n'est liée par aucun contrat de travail avec la Société ou toute autre société du Groupe.

Le Conseil d'administration a défini, lors de sa réunion du 16 février 2022, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération attribuable à la Présidente du Conseil d'administration d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2022.

#### — Rémunération annuelle (fixe et variable)

##### **Description des éléments fixes et variables annuels**

Lors de sa réunion du 16 février 2022, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité de rémunération et compte tenu de la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM qui prévoit que la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration ne peut excéder la part fixe de sa rémunération au 31 décembre 2019, de fixer la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente à 200 000 euros au titre de ses fonctions. La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera pas de rémunération variable ou pluriannuelle.

#### — Rémunération exceptionnelle annuelle

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

#### — Plan de rémunération long terme ou long terme spécifique

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

#### — Rémunération en tant qu'administrateur

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

#### — Indemnité de départ

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

#### — Avantages en nature

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

#### — Autres

La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficiera d'aucun contrat de travail, d'aucune retraite chapeau, d'aucune indemnité de non-concurrence, ni d'aucune stock option ou action gratuite.

#### **b) Politique de rémunération 2022 du Directeur général**

M. Benjamin Smith a été nommé Directeur général à compter du 17 septembre 2018 et administrateur le 5 décembre 2018. Son mandat d'administrateur a été soumis à la ratification par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28 mai 2019 puis renouvelé lors de cette même Assemblée générale pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022. La durée de son mandat de Directeur général est de cinq ans. Le Directeur général est cependant révocable à tout moment par le Conseil d'administration. M. Benjamin Smith n'est lié par aucun contrat de travail avec la Société ou toute autre société du Groupe.

Il est rappelé que, du fait de l'adoption de la nouvelle gouvernance du Groupe en cours d'année 2018, et au regard du profil et de

l'expérience internationale de M. Benjamin Smith, Directeur général d'Air France-KLM à compter du 17 septembre 2018, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a estimé qu'il était nécessaire de modifier le cadre de la rémunération du Directeur général du Groupe qui avait été approuvée par l'Assemblée générale du 15 mai 2018, et qui était de fait devenu inapplicable.

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

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

La structure de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration en août 2018 est restée inchangée pour les exercices 2019 à 2021. C'est également dans ce cadre que la politique de rémunération a été fixée pour 2022.

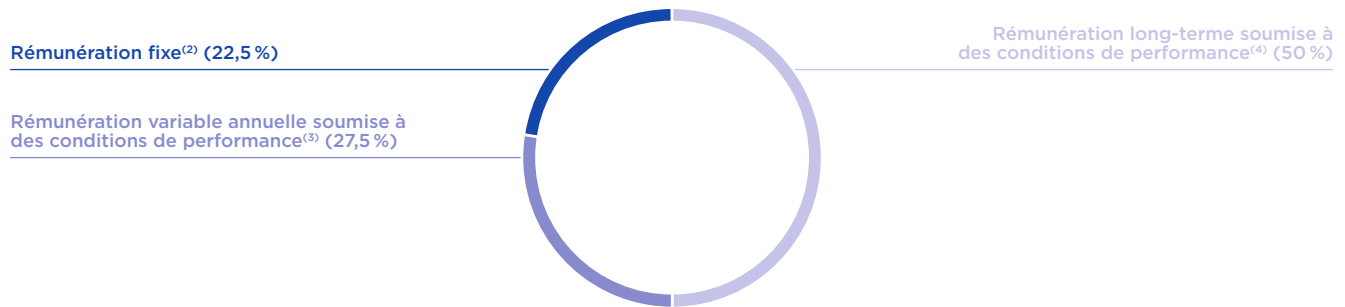
Le Conseil d'administration a défini, lors de sa réunion du 16 février 2022, sur proposition du Comité de rémunération, la structure de rémunération attribuable au Directeur général d'Air France-KLM au titre de l'exercice 2022.

Les critères de performance liés à la rémunération variable dans le cadre de la rémunération 2022 ont été arrêtés conformément aux décisions du Conseil du 16 février 2022.

Il est précisé que le Conseil d'administration, après recommandation du Comité de rémunérations, pourra faire usage de sa faculté d'appréciation dans la détermination d'une éventuelle rémunération variable du Directeur général. Par conséquent, le Conseil d'administration pourra déterminer les modalités de la rémunération variable du Directeur général, (i) en adéquation avec (a) la performance réalisée du Groupe et la situation financière du Groupe en fin d'exercice, (b) la politique de rémunération appliquée aux salariés du Groupe et (c) la protection des intérêts du Groupe et des intérêts de ses actionnaires et (ii) conformément aux restrictions sur la rémunération des mandataires sociaux telles qu'énoncées dans la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, en vertu du Cadre temporaire pour les aides d'État visant à soutenir l'économie dans le contexte actuel de la flambée de Covid-19. Des discussions sont actuellement en cours entre Air France-KLM et la Commission Européenne concernant les restrictions sur la rémunération des mandataires sociaux, et la politique de rémunération du Directeur général, en ce qui concerne sa rémunération variable, pourrait évoluer en fonction du résultat de ces discussions.

Il est rappelé toutefois que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75% des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées.

## Structure de rémunération du Directeur général d'Air France-KLM pour l'exercice 2022<sup>(1)</sup>



- (1) Il est rappelé toutefois que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Des discussions sont actuellement en cours entre Air France-KLM et la Commission Européenne concernant le champ d'application de ces restrictions.
- (2) Montant de 900 000 €.
- (3) 122 % de la rémunération fixe à objectifs atteints pouvant aller jusqu'à 150 % en cas de dépassement des objectifs.
- (4) Un plan de rémunération long-terme donnant droit à l'attribution d'unités de performance correspondant à un montant de deux millions d'euros.

### — Rémunération annuelle (fixe et variable)

#### **Description des éléments fixes et variables annuels**

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

Il est rappelé toutefois que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75 % des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Des discussions sont actuellement en cours entre Air France-KLM et la Commission Européenne concernant le champ d'application de ces restrictions.

Les critères de performance, qui ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 16 février 2022, sont à 60 % des critères quantitatifs liés à la performance et aux objectifs financiers du Groupe, et à 40 % des critères qualitatifs liés à des objectifs non-financiers.

## Répartition de la part variable

Cible : 122% de  
la rémunération fixe      Maximum : 150% de  
la rémunération fixe

## Performance quantitative financière

COI (*Current Operating Income*)

Air France-KLM comparé Réduction de l'écart relatif entre la performance d'Air France-KLM et celles de IAG et de Lufthansa Group sur l'année 2022, comparé à la marge du COI sur l'exercice 2019

18%      22,5%

## Impact du plan de transformation sur les réductions de coûts

Comparaison entre le résultat des bénéfices structurels issus du plan de maîtrise des coûts, la réalisation de la réduction des ETP, et les objectifs déjà communiqués

36%      45%

## Réalisation et montant du renforcement des capitaux propres par opérations de marché (hors transformation du prêt d'actionnaire en convertible hybride)

18%      22,5%

## Performance qualitative non-financière

## Responsabilité Sociétale, Environnementale

12,5%      15%

## Capital Humain

12,5%      15%

## Relation Clients

12,5%      15%

## Performance individuelle et leadership

12,5%      15%

## — Appréciation des critères de performance 2022

## Performance quantitative financière :

La performance quantitative relative aux critères financiers (COI comparé, Impact du plan de transformation sur les réductions de coûts et la gestion de la trésorerie, renforcement des capitaux propres sur les marchés financiers) sera évaluée sur la base des règles suivantes :

COI Air France-KLM comparé	Performance	% d'atteinte du critère
Réduction de l'écart relatif entre la performance d'Air France-KLM et celles de IAG et de Lufthansa Group sur l'année 2022	Performance d'Air France-KLM > à celle de Lufthansa et d'IAG	Maximum
	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa et à IAG	Maximum à 50% Proportionnellement
	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa ou à IAG	50% à 0% Proportionnellement
	Augmentation de l'écart par rapport à Lufthansa et à IAG	0%

## Impact du plan de transformation sur les réductions de coûts et la gestion de la trésorerie

% de réalisation d'économies structurels par rapport au budget	% d'atteinte du critère
Niveau 1. < 90% par rapport au budget	0%
Niveau 2. 90% à 100%	0% à 100% Proportionnellement
Niveau 3. 100%	100%
Niveau 4. 100% à 120%	100% à Maximum Proportionnellement
Niveau 5. >120% du montant fixé au budget	Maximum



Renforcement des capitaux propres par opération de marché

Réalisation et % du montant des apports en fonds propres ou quasi-fonds propres (hors transformation du prêt d'actionnaire en convertible hybride) par rapport à la valeur cible	Objectifs en % de la valeur cible
Niveau 1. Pas d'augmentation de capital	0%
Niveau 2. Sous à la valeur cible	0 à 100 % Proportionnellement
Niveau 3. Cible	100 %
Niveau 4. Supérieur à la valeur cible et inférieur à 140 % du montant fixé au budget.	100 % à maximum Proportionnellement
Niveau 5. >140 % du montant fixé au budget	Maximum

Performance qualitative non-financière :

La performance qualitative relative aux critères non-financiers (*CSR & People, Customers, Individual & leadership*) sera évaluée sur la base des règles suivantes :

<b>Responsabilité Sociétale, Environnementale</b>	L'évaluation portera sur les actions et les résultats en matière de responsabilité Sociétale et Environnementale à la lumière notamment de la priorité suivante : — Engager des initiatives appropriées afin de rester sur la trajectoire de la feuille de route environnementale 2030
<b>Capital Humain</b>	L'évaluation portera sur les actions et les résultats en matière de Capital Humain, à la lumière notamment des priorités suivantes : — Amélioration du score d'engagement des employés et attractivité du Groupe : position des compagnies aériennes dans les classements des meilleures entreprises où travailler ; — Diversité sur les 10 % de managers au plus haut niveau de responsabilité.
<b>Relation Clients</b>	L'évaluation examinera les actions et les résultats en matière d'engagement client, à la lumière notamment des priorités fondamentales suivantes : — Amélioration du NPS vs 2021 ; — Réalisation du programme de vols + régularité et ponctualité
<b>Performance individuelle et leadership</b>	L'évaluation examinera les actions et les résultats, à la lumière notamment des priorités fondamentales suivantes : <b>1)</b> leadership en gestion de crise : exécution du plan de transformation tout en maintenant la confiance et l'engagement de toutes les parties prenantes (employés, clients, comité d'entreprise, actionnaires, gouvernement) ; <b>2)</b> leadership dans la gestion post-crise : anticipation des initiatives clés de l'entreprise pour refaçonner l'offre et préparer les orientations post crise.

Responsabilité Sociétale, Environnementale

Performance	Pourcentage d'attribution
Très inférieur à l'objectif	0 %
Objectif atteint	100 %
Très supérieur à l'objectif	Maximum

Capital Humain

Performance	Pourcentage d'attribution
Très inférieur à l'objectif	0 %
Objectif atteint	100 %
Très supérieur à l'objectif	Maximum

**Relation Clients**

Performance	Pourcentage d'attribution
Très inférieur à l'objectif	0%
Objectif atteint	100%
Très supérieur à l'objectif	Maximum

**Performance individuelle et leadership**

Performance	Pourcentage d'attribution
Soumis à l'évaluation du Conseil d'administration	0 à Maximum

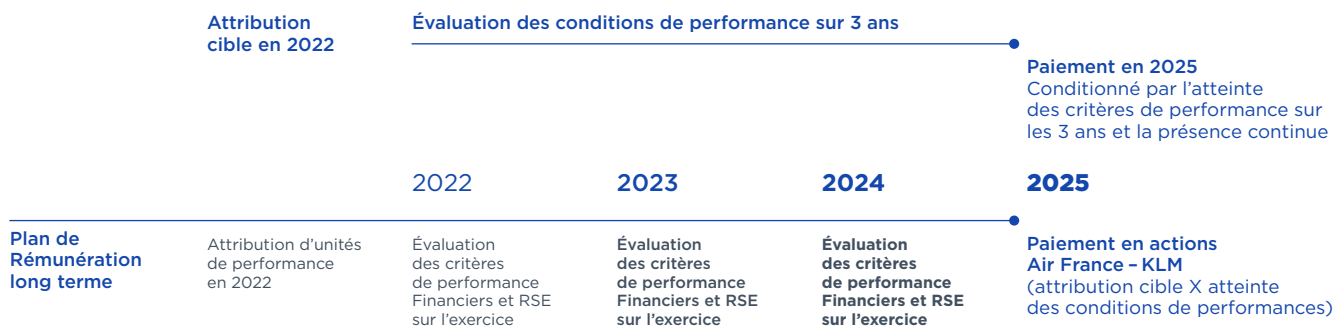
Le cas échéant, et en tout état de cause, une telle rémunération exceptionnelle ferait l'objet d'une approbation de l'Assemblée générale des actionnaires l'année où le Conseil d'administration déciderait de l'attribuer, en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce (vote *ex ante*), et l'année de son paiement, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce (vote *ex post*).

**— Rémunération long-terme**

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

Ces éléments de rémunération correspondent à un *Plan Long-terme* soumis à la réalisation de conditions de performance exigeantes appréciées sur une période de trois ans et couvrant les intérêts du Groupe, de ses salariés et de ses actionnaires. Il est rappelé que le versement et l'acquisition de ces éléments de rémunération ne seront perçus qu'à l'issue de cette période de trois ans.

Il est rappelé toutefois que conformément à la décision de la Commission Européenne SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM, aucune rémunération variable ne pourra être versée au Directeur général tant qu'au moins 75% des mesures de recapitalisation n'auront pas été remboursées. Des discussions sont actuellement en cours entre Air France-KLM et la Commission Européenne concernant le champ d'application de ces restrictions.

**Système de rémunération long terme d'Air France-KLM****c) Plan de rémunération long terme**

Le Groupe entend initier des actions stratégiques ciblées visant au redressement de la performance opérationnelle à moyen et long terme pour la porter aux meilleurs standards des grandes compagnies aériennes internationales, tout en prenant en compte les enjeux environnementaux et sociétaux de son développement. Dans ce cadre, un nouveau plan de rémunération long terme applicable au Directeur général a été mis en place conformément à la décision du Conseil d'administration du 16 février 2022, incluant d'autres managers et collaborateurs du Groupe.

Le Directeur général se voit ainsi attribuer annuellement au titre de ce plan des unités de performance correspondant à un montant de deux millions d'euros, payables en actions au terme

d'une période de trois ans suivant l'attribution, sous réserve de la réalisation de conditions de performance spécifiques, évaluées sur l'ensemble de cette période, et avec un maximum de 100% sur trois ans. Le versement des unités de performance est également soumis à une condition de présence de trois ans, sauf en cas de décès ou d'invalidité (sans conditions de performance), ou encore de départ à la retraite ou dans certaines hypothèses de départ contraint (les conditions de performance restant applicables). Il est précisé qu'une unité de performance donnera droit à une action Air France-KLM.

Le nombre d'unités de performance attribuées chaque année est calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1<sup>er</sup> avril de l'année de l'attribution. Le paiement de ces unités de performance (sous réserve des

conditions de performance et de présence) est effectué en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action). Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, en lieu et place de l'attribution d'unités, d'attribuer un nombre équivalent d'actions de performance avec la même condition de présence et les mêmes conditions de performance.

Le Conseil d'administration a ainsi arrêté, lors de sa réunion du 16 février 2022, des conditions de performance exigeantes afin d'apprécier, le cas échéant, la performance long-terme du Directeur général, pour l'attribution éventuelle d'une telle rémunération exceptionnelle :

	Performance	Acquisition définitive (vesting) d'un % de l'attribution avec un maximum à 100 % sur 3 ans
<b>1. Dette nette/EBITDA (25 %)</b>	Niveau 3. 130 %	130 %
	Niveau 2. 70 à 130 % Proportionnellement	0 à 130 % Proportionnellement
	Niveau 1. < 70 %	0 %
<b>2. COI AF-KLM comparé (25 %)</b> Réduction de l'écart relatif entre la performance de IAG et de Lufthansa Group sur 3 ans (2022, 2023, 2024)	Performance d'Air France-KLM > à celle de Lufthansa et d'IAG	100 % Maximum
	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa et à IAG	100 % à 50 % Proportionnellement
	Réduction de l'écart par rapport à Lufthansa ou à IAG	50 % à 0 % Proportionnellement
	Augmentation de l'écart par rapport à Lufthansa et à IAG	0 %
<b>3. Relative TSR position</b> Position relative TSR par rapport à IAG et Lufthansa (2022, 2023, 2024)	Position 1	0 %
	Position 2	70 %
	Position 3	130 %
<b>4. Objectifs de performance RSE (30 %)</b>		Voir les règles d'appréciation ci-dessous

Les critères de performance RSE dans le cadre du plan long terme sont les suivants :

	indicateurs	Objectifs
<b>Environnement</b>	1. Réduire les émissions de CO <sub>2</sub> (gCO <sub>2</sub> /passager/km, incluant les mesures de marché)	Objectif long terme de - 50 % de réduction sur la période 2005-2030 : à évaluer annuellement et reporté dans le rapport de développement durable/vérifier annuellement si la tendance est en ligne avec l'atteinte de l'objectif
<b>Employé</b>	2. Renforcer la diversité	Amélioration du score de l'EPS 2024 par rapport à 2021 et l'atteinte d'un objectif de 28% de femmes au sein du Comité exécutif Groupe.
<b>Client</b>	3. Renforcer la satisfaction client	Amélioration du score du NPS 2024 par rapport à 2021.

Ces critères sont appréciés de la façon suivante :

Critère	Performance	Pourcentage d'attribution
Évaluation de chaque critère identique	Très supérieur à l'objectif	Max (100 %)
	Objectif atteint	50 %
	Très inférieur à l'objectif	0 %

Le nombre d'unités de performance attribuées en 2022 sera calculé par rapport au cours de bourse d'ouverture de l'action Air France-KLM au 1<sup>er</sup> avril 2022. Le paiement de ces unités de performance (sous réserve des conditions de performance et de présence) sera effectué en actions Air France-KLM (une unité de performance donnant droit à une action).

Il est précisé que le Directeur général n'a pas eu recours et s'est engagé à ne pas recourir à des opérations de couverture de risque dans le cadre de ce plan et ce, jusqu'au paiement des unités de performance.

#### d) Plans de rémunération long terme 2018, 2019, 2020 et 2021

En 2022, le Directeur général continuera de bénéficier des plans spécifiques long terme attribués en 2018, 2019, 2020 et 2021 avec une faculté de reporter le paiement de ces unités de performance de trois ans maximum (déjà exercée pour le plan 2018 et les plans 2019).

#### e) Indemnité de départ et avantages en nature

Le Directeur général continuera de bénéficier de l'indemnité de départ qui lui a été attribuée par le Conseil d'administration du 16 août 2018 et telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 28 mai 2019.

Le Conseil d'administration du 16 août 2018 a autorisé l'octroi au Directeur général d'une indemnité dans certaines hypothèses de départ contraint, notamment en cas de révocation, non renouvellement de son mandat de Directeur général ou de départ faisant suite à un changement de contrôle. Il est précisé que le cas de départ contraint permettant de mettre en œuvre cette indemnité exclue toute situation de faute grave du Directeur général.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la base de l'indemnité de départ est équivalente à deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (selon des modalités de calcul particulières faisant référence selon les cas au variable cible en cas de départ au cours des 24 premiers mois).

La base de l'indemnité sera affectée d'un coefficient (compris entre 0 et 100 %) en fonction de la performance de l'intéressé, mesurée par référence au taux d'atteinte des critères de performance relatifs à la part variable annuelle de sa rémunération au cours des deux derniers exercices de son mandat (ou depuis sa nomination, dans l'hypothèse d'un départ intervenant au cours des deux premières années). Il appartiendra au Conseil d'administration d'Air France-KLM de constater la réalisation de ces critères de performance.

Le Directeur général bénéficiera par ailleurs d'avantages en nature usuels (voiture de fonction avec chauffeur, régime de retraite complémentaire bénéficiant à l'ensemble du personnel du Groupe, complémentaire santé et prévoyance invalidité, mise à disposition de billets d'avion, assurance responsabilité civile du dirigeant) ainsi que d'avantages se rattachant à la politique en vigueur au sein du Groupe en matière d'expatriation et de mobilité de ses cadres dirigeants.

#### f) Autres

Le Directeur général ne bénéficiera d'aucun contrat de travail, d'aucune retraite chapeau, d'aucune indemnité de non-concurrence, ni d'aucune stock-option ou action gratuite.

## 2.6 CEO COMMITTEE

Le *CEO Committee* est dirigé par le Directeur général d'Air France-KLM, M. Benjamin Smith et comprend trois autres membres qui sont directement rattachés à M. Smith :

- Mme Anne Rigail, Directrice générale d'Air France ;
- M. Pieter Elbers, Directeur général et Président du Directoire de KLM ; et
- M. Steven Zaat, Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France-KLM à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021. M. Steven Zaat a succédé à M. Frédéric Gagey, Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France-KLM jusqu'au 30 juin 2021. M. Gagey a pris sa retraite et a quitté ses fonctions à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021.

M<sup>me</sup> Anne Rigail et M. Pieter Elbers ont été nommés Directeurs Généraux Adjoint du Groupe par le Conseil d'administration d'Air France-KLM lors de sa réunion du 19 février 2019.

Le 12 janvier 2022, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a approuvé la décision du Conseil de surveillance de KLM, prise en concertation étroite avec M. Pieter Elbers, Directeur général et Président du Directoire de KLM, selon laquelle M. Pieter Elbers n'effectuera pas un troisième mandat. Ceci permettra au Conseil de surveillance de KLM de lancer en temps voulu le processus d'identification du successeur de Pieter Elbers.

Le *CEO Committee* est chargé de déterminer l'orientation stratégique de l'ensemble des compagnies aériennes et unités opérationnelles du Groupe.

## 2.7 COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Présidé par le Directeur général d'Air France-KLM, le Comité exécutif Groupe est composé de douze (12) membres et d'un secrétaire du Comité exécutif :

- le Directeur général d'Air France-KLM, le Président du Directoire de KLM et la Directrice générale d'Air France ; et
- dix responsables des fonctions Groupe.

Membres au 31 décembre 2021	Âge au 31 décembre 2021	Expérience professionnelle en lien avec la fonction	
		Secteur	Expérience
Benjamin Smith <i>Directeur général d'Air France-KLM</i>	50 ans	Transport aérien	31 ans
Pieter Elbers <i>Directeur général et Président du Directoire de KLM</i>	51 ans	Transport aérien	29 ans
Anne Rigail <i>Directrice générale d'Air France</i>	52 ans	Transport aérien	30 ans
Steven Zaat <sup>(1)</sup> <i>Directeur général adjoint Finances, Air France-KLM</i>	52 ans	Transport aérien	19 ans
Pieter Bootsma <i>Chief Revenue Officer, Air France-KLM</i>	52 ans	Transport aérien	26 ans
Anne Brachet <i>Directrice générale adjointe Engineering &amp; Maintenance, Air France-KLM</i>	58 ans	Transport aérien	26 ans
Oltion Carkaxhija, <i>Directeur général adjoint de la Transformation, Air France-KLM</i>	45 ans	Transport aérien	14 ans
Angus Clarke <sup>(2)</sup> <i>Directeur général adjoint Stratégie Air France-KLM</i>	47 ans	Transport aérien	20 ans
Adriaan Den Heijer <i>Directeur général adjoint Cargo, Air France-KLM</i>	51 ans	Transport aérien	26 ans
Jean-Christophe Lalanne <i>Directeur général adjoint Systèmes d'Information, Air France-KLM</i>	60 ans	Industrie, SSII, Transport aérien	24 ans 17 ans
Anne-Sophie Le Lay <i>Secrétaire générale d'Air France-KLM et d'Air France</i>	50 ans	Avocat Juridique/ Gouvernance, industrie automobile, Transport aérien	7 ans 19 ans 4 ans
Henri de Peyrelongue <i>Directeur général adjoint Commercial Ventes, Air France-KLM</i>	56 ans	Transport aérien	31 ans
Constance Thio <sup>(3)</sup> <i>EVP Ressources Humaines, Air France-KLM</i>	51 ans	Développement durable, Ressources humaines, Transport aérien	2 ans 6 ans 23 ans

(1) M. Steven Zaat exerce les fonctions de Directeur Financier du groupe Air France-KLM à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2021 en remplacement de M. Frédéric Gagey.

(2) M. Angus Clarke a quitté ses fonctions au sein du groupe Air France-KLM le 31 décembre 2021.

(3) M<sup>me</sup> Constance Thio est invitée permanente au sein du Comité exécutif du Groupe.

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

### Informations sur les objectifs de mixité dans les instances dirigeantes

Le Conseil d'administration a arrêté, lors de sa réunion du 17 février 2021, des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes et un plan d'action sur la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Dans ce cadre, Air France-KLM s'est fixée comme objectif à long terme d'atteindre la parité entre hommes et femmes au sein du Comité exécutif du Groupe et des 10 % de postes à plus haute responsabilité. Par ailleurs, des objectifs à moyen terme d'un minimum de 33 % de femmes au sein du Comité exécutif

Groupe et 40 % de femmes parmi les 10 % de postes à plus haute responsabilité à horizon 2030 ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Concrètement, en cas de recrutement et/ou de nomination de nouveaux membres, et à compétences, expertise et qualités managériales égales, la préférence est donnée aux candidates. Un plan d'action est mis en place pour accélérer la prise en compte des profils féminins à tous les niveaux de management. Lors de sa réunion du 16 mars 2022, le Conseil d'administration a été informé des résultats obtenus au cours de l'exercice 2021. Ces informations sont détaillées dans la section 4.2.4 « Diversité, égalité et inclusion ».

## 2.8 LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

### 2.8.1 Le capital social

Le capital d'Air France-KLM au 31 décembre 2021 est composé de 642 634 034 actions d'une valeur nominale d'un euro entièrement libérées sous forme nominative ou au porteur, au choix du titulaire. Jusqu'au 2 avril 2016, chaque action donnait droit à un droit de vote simple. En application de la « loi Florange »<sup>(1)</sup>, il a été automatiquement conféré à compter du 3 avril 2016,

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

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

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

Exercice clos le	Montant du capital (en euros)	Nombre d'actions
31 décembre 2019	428 634 035	428 634 035
31 décembre 2020	428 634 035	428 634 035
31 décembre 2021	642 634 034 <sup>(2)</sup>	642 634 034

Le groupe Air France-KLM a annoncé le 6 avril 2021 des mesures de restauration des fonds propres, pour un montant de 4 milliards d'euros, comprenant (i) une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par voie d'offre au public et avec délai de priorité au bénéfice des actionnaires et (ii) l'émission de titres super subordonnés à durée indéterminée en plusieurs tranches intégralement souscrits par voie de compensation de créances par l'État français. Ces mesures ont fait l'objet d'une autorisation par la Commission Européenne le 5 avril 2021 au titre des aides d'État.

Dans ce cadre, le 13 avril 2021, Air France-KLM a annoncé le lancement d'une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires par voie d'offre au public et avec délai de priorité au bénéfice des actionnaires, d'un montant brut (prime d'émission incluse) de 900 660 867,04 euros, susceptible, en cas d'exercice intégral de la clause d'extension, d'être porté à un montant brut maximum (prime

d'émission incluse) de 1 035 759 995,16 euros. L'augmentation de capital, décidée conformément à la dix-neuvième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 26 mai 2020, fait l'objet d'un prospectus approuvé par l'Autorité des marchés financiers le 13 avril 2021 sous le numéro 21-0270. La période de souscription à l'augmentation de capital a clôturé le 16 avril 2021.

Le 20 avril 2021, Air France-KLM a annoncé les résultats définitifs de l'augmentation de capital, à savoir 213 999 999 actions nouvelles émises au prix unitaire de 4,84 euros, soit un montant total d'environ 1 036 millions d'euros (après exercice intégral de la clause d'extension). Le Règlement-livraison des actions nouvelles émises est intervenu le 23 avril 2021.

Tel qu'annoncé le 6 avril 2021, des mesures supplémentaires visant à renforcer davantage le bilan sont actuellement à l'étude, plusieurs mesures devant être prises avant l'Assemblée générale annuelle de 2022, étant donné que les capitaux propres

(1) Par ailleurs, il n'existe pas de titres non représentatifs de capital, Article 7 de la Loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle.

(2) Émission de 213 999 999 actions nouvelles dans le cadre de l'augmentation de capital annoncée par Air France-KLM le 13 avril 2021.

du Groupe resteront négatifs après cette première étape. Ces mesures pourraient inclure l'émission de montants appropriés de nouveaux fonds propres ainsi que d'instruments de quasi-fonds propres proportionnels, sous réserve des conditions de marché. Les Titres Super-Subordonnés souscrits par l'État français et résultant de cette première étape de recapitalisation pourraient être utilisés pour souscrire (par voie de compensation de créances) les futures levées de fonds propres ou de quasi-fonds propres du Groupe. L'objectif de ces mesures supplémentaires sera de renforcer davantage la situation des fonds propres du Groupe et de réduire son ratio dette nette/EBITDA à environ 2x à 2,5 x d'ici 2023.

Dans ce cadre, afin de permettre au Conseil d'administration d'Air France-KLM de disposer de la flexibilité et de la souplesse nécessaires dans la mise en œuvre de ces mesures additionnelles de renforcement des fonds propres, essentielles à la poursuite des activités du Groupe dans le contexte de crise sanitaire actuelle, tout en tenant compte de la diversité des intérêts et des

attentes des actionnaires d'Air France-KLM, dont la participation pourrait être diluée de manière significative s'ils ne souscrivaient pas aux mesures additionnelles envisagées, diverses résolutions financières ont été adoptées par l'Assemblée générale du 26 mai 2021 (résolutions 20 à 35).

Ces autorisations permettent au Conseil d'administration, dans le respect des dispositions légales et réglementaires et sous certaines conditions, d'augmenter le capital d'Air France-KLM selon diverses modalités (émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec ou sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, selon le cas, avec ou sans délai de priorité, selon le cas, pendant ou hors période d'offre publique avec des plafonds déterminés) et en fonction des opportunités de marché au moment de l'émission et des besoins en financement du groupe Air France-KLM, en particulier au regard des mesures additionnelles de renforcement des fonds propres envisagées.

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

Résolution	Délégation	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 décembre 2021
<b>Autorisations au titre de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021</b>			
<b>En dehors des périodes d'offre publique</b>			
n° 20	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) avec maintien du droit préférentiel de souscription	1 930 millions d'euros de nominal (soit environ 300 % du capital actuel)	1 930 millions d'euros de nominal (soit environ 300 % du capital actuel)
n° 21	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription obligatoire	643 millions d'euros de nominal (soit environ 100 % du capital actuel)	643 millions d'euros de nominal (soit environ 100 % du capital actuel)
n° 22	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription et avec un délai de priorité de souscription facultatif (autorisation permettant également l'émission par les filiales de la Société de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société)	129 millions d'euros de nominal (soit environ 20 % du capital actuel)	129 millions d'euros de nominal (soit environ 20 % du capital actuel)
n° 23	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) par offre auprès d'investisseurs qualifiés/cercle restreint d'investisseurs	129 millions d'euros (soit environ 20 % du capital actuel)	129 millions d'euros (soit environ 20 % du capital actuel)
n° 24	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (en dehors des périodes d'offres publiques) avec ou sans droit préférentiel de souscription (« <i>greenshoe</i> »)	15 % de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 20, 21, 22, 23)	15 % de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 20, 21, 22, 23)
n° 25	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) pour rémunérer les apports en nature consentis à la Société	64,2 millions d'euros (soit environ 10 % du capital actuel)	64,2 millions d'euros (soit environ 10 % du capital actuel)
n° 26	Augmentation de capital (en dehors des périodes d'offre publique) par incorporation de réserves, bénéfices, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	322 millions d'euros de nominal (soit environ 50 % du capital actuel)	322 millions d'euros de nominal (soit environ 50 % du capital actuel)

Résolution	Délégation	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 décembre 2021
<b>En période d'offre publique</b>			
n° 27	Augmentation de capital (en période d'offre publique) avec maintien du droit préférentiel de souscription	161 millions d'euros de nominal (soit environ 25 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 20 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique]	161 millions d'euros de nominal (soit environ 25 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond de la 20 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique]
n° 28	Augmentation de capital (en période d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription obligatoire	161 millions d'euros de nominal (soit environ 25 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 20 <sup>e</sup> et 27 <sup>e</sup> résolutions, utilisable hors période d'offre publique]	161 millions d'euros de nominal (soit environ 25 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 20 <sup>e</sup> et 27 <sup>e</sup> résolutions, utilisable hors période d'offre publique]
n° 29	Augmentation de capital (en période d'offre publique) sans droit préférentiel de souscription mais avec un délai de priorité de souscription facultatif (autorisation permettant également l'émission par les filiales de la Société de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société)	65 millions d'euros de nominal (soit environ 10 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 20 <sup>e</sup> , 22 <sup>e</sup> et 28 <sup>e</sup> résolutions, utilisable hors période d'offre publique]	65 millions d'euros de nominal (soit environ 10 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 20 <sup>e</sup> , 22 <sup>e</sup> et 28 <sup>e</sup> résolutions, utilisable hors période d'offre publique]
n° 30	Augmentation de capital (en période d'offre publique) par offre auprès d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs	65 millions d'euros (soit environ 10 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 20 <sup>e</sup> , 22 <sup>e</sup> , 27 <sup>e</sup> et 29 <sup>e</sup> résolutions, utilisable hors période d'offre publique]	65 millions d'euros (soit environ 10 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 20 <sup>e</sup> , 22 <sup>e</sup> , 27 <sup>e</sup> et 29 <sup>e</sup> résolutions, utilisable hors période d'offre publique]
n° 31	Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (en période d'offre publique) avec ou sans droit préférentiel de souscription (« <i>greenshoe</i> »)	15 % de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 20, 27, 28, 29, 30)	15 % de l'émission initiale (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 20, 27, 28, 29, 30)
n° 32	Augmentation de capital (en période d'offre publique) pour rémunérer les apports en nature consentis à la Société	33 millions d'euros de nominal (soit environ 5 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 20 <sup>e</sup> , 22 <sup>e</sup> , 27 <sup>e</sup> et 29 <sup>e</sup> résolutions, utilisable hors période d'offre publique]	33 millions d'euros de nominal (soit environ 5 % du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 20 <sup>e</sup> , 22 <sup>e</sup> , 27 <sup>e</sup> et 29 <sup>e</sup> résolutions, utilisable hors période d'offre publique]



Résolution	Délégation	Montant maximum en nominal des émissions	Solde disponible au 31 décembre 2021
n° 33	Augmentation de capital (en période d'offre publique) par incorporation de réserves, bénéfiques, primes d'émission ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	161 millions d'euros de nominal (soit environ 25% du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 20 <sup>e</sup> , 27 <sup>e</sup> et 28 <sup>e</sup> résolutions, utilisable hors période d'offre publique]	161 millions d'euros de nominal (soit environ 25% du capital actuel) [s'impute sur le plafond des 20 <sup>e</sup> , 27 <sup>e</sup> et 28 <sup>e</sup> résolutions, utilisable hors période d'offre publique]
<b>Autres autorisations au titre de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021</b>			
n° 34	Délégation de compétence donnée au Conseil d'administration à l'effet de déterminer le prix d'émission dans la limite de 10% du capital par an dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription	10% du capital (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 21, 22, 23, 28, 29 et 30)	10% du capital (dans la limite des plafonds fixés par les résolutions 21, 22, 23, 28, 29 et 30)
n° 35	Augmentations de capital réservées aux adhérents d'un plan épargne d'entreprise ou de Groupe	2% du capital au moment de chaque émission [s'impute sur le plafond de la 20 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique]	2% du capital au moment de chaque émission [s'impute sur le plafond de la 20 <sup>e</sup> résolution, utilisable hors période d'offre publique]

Un plafond global commun de 1 930 millions d'euros s'applique aux résolutions 20 et 22 à 26 de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021. Il est rappelé qu'il n'est pas prévu d'imputer le montant des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées dans le cadre de la résolution 21 sur le plafond nominal global de 1 930 millions d'euros (soit environ 300% du capital actuel) fixé dans le cadre de la résolution 20. Ainsi, en cas de mise en œuvre en intégralité des résolutions 20 et 21, le montant total maximum des augmentations de capital réalisées dans ce cadre, immédiatement ou à terme, pourrait atteindre 2 573 millions d'euros, soit environ 400% du capital actuel.

Un sous-plafond commun de 129 millions d'euros s'applique aux résolutions 22 à 25 de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021. Un plafond global commun de 161 millions d'euros s'applique aux résolutions 27 à 33 de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021. Un sous-plafond commun de 65 millions d'euros s'applique aux résolutions 29 à 32 de l'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021.

## 2.8.2 Titres donnant accès au capital

### Obligations convertibles et/ou échangeables en actions nouvelles ou existantes 0,125% 2026

En mars 2019, Air France-KLM a procédé à l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCEANes) à échéance 2026 pour un montant de 500 millions d'euros, représentant 27 901 785 actions sous-jacentes.

La valeur nominale unitaire des obligations est de 17,92 euros. Les obligations portent intérêt à un taux annuel de 0,125% payable annuellement le 25 mars de chaque année.

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

L'Assemblée générale extraordinaire, statuant à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, est seule habilitée à modifier les statuts d'Air France-KLM dans toutes leurs dispositions conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-31 du Code de commerce.

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

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

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

### Offre de rachat sur 3 souches obligataires existantes et émission d'obligations senior 1,875% 2025

Le 6 janvier 2020, Air France-KLM avait lancé une offre de rachat en numéraire portant sur les trois souches obligataires existantes suivantes :

- les obligations d'un montant nominal total de 600 millions d'euros à échéance le 18 juin 2021 et portant intérêt à un taux de 3,875% (dont le montant en circulation avant le rachat s'élève à 600 000 000 €) (ISIN : FR0011965177) (les « Obligations 2021 ») ;

- les obligations d'un montant nominal total de 400 millions d'euros à échéance le 12 octobre 2022 et portant intérêt à un taux de 3,750 % (dont le montant en circulation avant le rachat s'élève à 400 000 000 €) (ISIN : FRO013212958) (les « Obligations 2022 »); et
- les obligations subordonnées perpétuelles d'un montant nominal total de 600 millions d'euros et portant intérêt à un taux de 6,250 % (dont le montant en circulation avant le rachat s'élève à 403 300 000 €) (ISIN : FRO012650281) (les « Obligations Non Datées », et ensemble avec les Obligations 2021 et les Obligations 2022, les « Obligations Existantes ») (l'« Offre de Rachat »). L'Offre de Rachat a été clôturée le 13 janvier 2020 et les résultats ont été annoncés par la Société le 14 janvier 2020.

Le 14 janvier 2020, Air France-KLM a ainsi annoncé que des Obligations Existantes pour un montant nominal total de 677,7 millions d'euros, représentant 48,3 % des Obligations Existantes en circulation, ont été apportées à l'Offre de Rachat et 350,0 millions d'euros ont été acceptées, dont 311,2 millions d'euros d'Obligations 2021 et 38,8 millions d'euros d'Obligations 2022; aucune Obligation Non Datée ne sera rachetée par la Société.

Par conséquent, le montant nominal des Obligations Existantes restant en circulation après la réalisation de l'Offre de Rachat était de 1 053,3 millions d'euros, dont 288,8 millions d'euros d'Obligations 2021, 361,2 millions d'euros d'Obligations 2022 et 403,3 millions d'euros d'Obligations Non Datées. Depuis le 19 juin 2021, le montant nominal des Obligations Existantes restant en circulation est de 764,5 millions d'euros.

L'Offre de Rachat a été financée en totalité grâce au produit net de l'émission d'obligations nouvelles d'un montant nominal de 750 millions d'euros à 5 ans assortie d'un coupon de 1,875 % par an placée avec succès et annoncée par la Société le 10 janvier 2020.

En effet, le 10 janvier 2020, Air France-KLM a réalisé avec succès le placement d'une émission d'obligations senior (les « Obligation Nouvelles ») de 750 millions d'euros à 5 ans, assorties d'un coupon de 1,875 % par an. Le produit net de cette émission sera utilisé pour financer, en tout ou partie, l'Offre de Rachat ainsi que les besoins généraux de la Société. L'Offre de Rachat a été clôturée le 13 janvier 2020 et les résultats de celle-ci ont été annoncés le 14 janvier 2020. Le Règlement-livraison de l'Offre de Rachat et l'émission des Obligations Nouvelles ont eu lieu le 16 janvier 2020.

Ces opérations s'inscrivent dans la poursuite de la gestion dynamique de la structure du bilan de la Société. L'émission d'Obligations Nouvelles, combinée à l'Offre de Rachat, contribue à la réduction du coût global de la dette du Groupe et l'allongement de sa maturité.

### **Émission de titres obligataires super-subordonnés à durée indéterminée en trois tranches de 1 milliard d'euros, pour un montant de 3 milliards d'euros**

Dans le cadre de son plan de recapitalisation annoncé le 12 avril 2021, et réalisé le 19 avril 2021 à hauteur de 1,036 milliard d'euros, la Société a procédé le 20 avril 2021 à l'émission de titres obligataires super-subordonnés à durée indéterminée (comptabilisés en fonds propres IFRS dans les comptes consolidés de la Société) pour un

montant de 3 milliards d'euros, entièrement souscrits par l'État français, par voie de compensation des créances qu'il détenait sur la Société au titre du prêt d'actionnaires (« ACC ») accordé en mai 2020 et intégralement tiré, à hauteur de 3 milliards d'euros (les « Titres Super- Subordonnés »).

Cette émission est constituée de trois tranches à échéance perpétuelle d'un montant nominal de 1 milliard d'euros chacune, avec pour chacune respectivement une première option de remboursement (*call*) à 4, 5 et 6 ans et ensuite remboursables à chaque date de paiement d'intérêts, et portant intérêts au taux initial respectivement de 7,00 %, 7,25 % et 7,50 %.

Ces taux d'intérêt initiaux de chaque tranche augmenteront pour chacune à 8,50 %, 8,00 % et 8,00 %, respectivement, à la première date de remboursement anticipé respective et au gré de la Société, de la tranche concernée. Ces taux d'intérêt seront ensuite révisés tous les ans à partir du 20 avril 2028, sur la base du taux Euribor 12 mois augmenté d'une marge de 10,40 %, étant précisé que le taux Euribor 12 mois applicable ne sera pas inférieur à - 0,45 %. La Société aura la possibilité de différer le paiement des intérêts à sa discrétion, en totalité ou en partie. Les intérêts différés des Titres Super-Subordonnés seront cumulés et capitalisés.

Le paiement des intérêts deviendra néanmoins obligatoire en cas notamment de versement de dividende ou de rachat de titres de capital, sous réserve de certaines exceptions usuelles.

Ces Titres Super-Subordonnés pourront faire l'objet d'une conversion par compensation de créances dans le cadre de futures émissions de titres de quasi-capital ou d'augmentations de capital. Dans le cas où (i) un tiers, agissant seul ou de concert, viendrait à détenir plus de 30 % du capital social ou des droits de vote de la Société; (ii) en cas de non approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'un projet d'émission d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, soumis par le Conseil d'administration, et permettant à l'État français de convertir en actions ordinaires de la Société ou en titres donnant accès au capital de la Société, tout ou partie de ces Titres Super-Subordonnés; ou (iii) en cas de mise en œuvre d'une augmentation de capital ou d'une émission d'autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (à l'exception des opérations réalisées avec maintien du droit préférentiel de souscription ou avec délai de priorité et pouvant être souscrites par compensation de créances, des opérations réservées à l'État français ou des opérations avec suppression du droit préférentiel de souscription par « placement privé » préalablement autorisées par l'État français) sans l'accord de l'État français, la Société pourra, rembourser (a) dans les cas visés en (i) et (ii) ci-dessus, en totalité, et (b) dans le cas visé en (iii) ci-dessus, en totalité ou en partie, les Titres Super-Subordonnés restant en circulation. En l'absence de quoi, le taux d'intérêt applicable sera augmenté d'une marge supplémentaire de 5,50 % par an à compter de la date de survenance d'un des cas visés en (i), (ii) ou (iii). Ces ajustements du taux d'intérêt sont cumulables, sans pouvoir excéder 11,00 % par an.

Cette opération renforce les fonds propres d'Air France de 3 milliards d'euros conformément aux normes comptables IFRS, sans impact sur la trésorerie, tout en augmentant la flexibilité de son profil de remboursement de dette.

### 2.8.3 Autorisation de rachat d'actions par Air France – KLM

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

Au cours de l'exercice 2021, le Groupe n'a ni acheté ni vendu de titres Air France – KLM dans le cadre de ces autorisations.

Dans le cadre de l'accord collectif conclu en août 2015 entre KLM et le syndicat de pilotes VNV, Air France – KLM et KLM ont conclu un accord le 8 décembre 2016 avec le VNV et une

fondation indépendante créée par le VNV pour les pilotes de KLM. Aux termes de cet accord, et en contrepartie des bénéfices découlant de l'accord d'août 2015, KLM a financé le 12 décembre 2016 l'acquisition par la fondation, au prix de marché de 3 millions d'actions auto-détenues Air France – KLM.

Au 31 décembre 2021, Air France – KLM détient 1208 005 de ses propres actions soit 0,2% du capital dont 1116 420 actions détenues par KLM au titre de ses différents plans de stock-options. La valeur du portefeuille est de 4,7 millions d'euros au 31 décembre 2021.

### 2.8.4 Renforcement des partenariats stratégiques du groupe Air France – KLM avec Delta Air Lines, Inc. et China Eastern Airlines

Air France – KLM a poursuivi, au cours de l'exercice 2021, l'exécution des partenariats stratégiques conclus en 2017 avec Delta Air Lines, Inc. (Delta) et China Eastern Airlines (CEA).

En effet, le 27 juillet 2017, Air France – KLM a annoncé, d'une part, le projet de création d'une *joint-venture* entre Air France – KLM, Delta et Virgin Atlantic, et, d'autre part, l'intensification de son partenariat avec CEA. Ces deux alliances commerciales ont été consolidées, en 2017, par des liens capitalistiques : Delta et CEA ont chacune pris, le 3 octobre 2017, une participation dans le capital d'Air France – KLM dans le cadre d'augmentations de capital réservées autorisées par l'Assemblée générale mixte d'Air France – KLM du 4 septembre 2017 pour un montant total de 751 millions d'euros. Par ailleurs, Air France – KLM a annoncé vouloir prendre une participation de 31% dans le capital de Virgin Atlantic, détenue à 49% par Delta, pour un montant d'environ 220 millions de GBP.

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

- Air France – KLM, Delta et Virgin Atlantic ont signé le 27 juillet 2017 des protocoles d'accord posant les bases d'une future intégration des *joint-ventures* existantes entre Air France – KLM, Delta et Alitalia, et entre Delta et Virgin Atlantic, au sein d'une *joint-venture* unique. Dans ce cadre, Air France – KLM devait entrer au capital de Virgin Atlantic à hauteur de 31%, Delta en détenant déjà 49% depuis 2013 et l'actionnaire historique Sir Richard Branson conservant 20%. Ces accords prévoient des conditions spécifiques de nature à préserver les intérêts d'Air France – KLM en cas de dégradation éventuelle des conditions d'exploitation de la *joint-venture* liées à la sortie du Royaume-Uni de l'Union Européenne ;
- par ailleurs, Air France – KLM et CEA ont intensifié leur coopération commerciale et renforcent leur partenariat dans le cadre de la *joint-venture* existante, par la signature le 27 juillet 2017 d'un contrat de partenariat (*Marketing Agreement*), visant à définir les principes de mise en œuvre de leur coopération renforcée.

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

- des engagements de conservation aux termes desquels CEA et Delta s'engagent chacun, pendant une période de cinq ans à compter de la date de Règlement-livraison (soit le 3 octobre 2017), à ne pas offrir, céder, donner en garantie ou autrement transférer ou vendre un nombre de 37 527 actions Air France – KLM (tel que ce nombre sera ajusté des éventuels divisions du nominal ou regroupements d'actions de la Société), sans l'accord préalable écrit d'Air France – KLM et sous réserve de certaines exceptions décrites dans la Note d'opération ayant reçu le visa n° 17-441 en date du 17 août 2017, section E.5 ;
- des engagement de maintien de participation (*standstill*) aux termes desquels CEA et Delta s'engagent chacun, pendant une période de cinq ans à compter de la date de Règlement-livraison (soit le 3 octobre 2017), à ne pas procéder, sans l'accord préalable écrit d'Air France – KLM, à l'acquisition ou à la souscription de toute action Air France – KLM supplémentaire ou autre instrument donnant accès au capital d'Air France – KLM, directement ou indirectement, qui aurait pour effet de porter les participations respectives de CEA et Delta au-delà de 10% du capital social d'Air France – KLM, sauf en cas (a) d'annonce par toute personne de son intention d'initier une offre publique (en numéraire, en titres ou mixte) sur les actions d'Air France – KLM, (b) d'annonce par Air France – KLM ou d'une autorité compétente d'un changement de contrôle à venir d'Air France – KLM, où « contrôle » a la signification qui est lui est donnée à l'article L. 233-3 du Code de commerce ou (c) de remplacement d'au moins la majorité des membres du Conseil d'administration, si ce remplacement n'est pas recommandé par le Conseil d'administration ;
- une clause d'agrément aux termes de laquelle CEA et Delta s'engagent, pour la durée du contrat de souscription, à obtenir l'accord formel du Conseil d'administration pour céder les actions Air France – KLM à toute autre compagnie aérienne.

Par ailleurs, à l'expiration de l'engagement de conservation de cinq ans susmentionné, en cas de cession d'actions Air France-KLM de gré à gré à un tiers, CEA et Delta se sont engagées à proposer en priorité à Air France-KLM d'acquies ces actions, aux mêmes conditions de prix.

Le 3 octobre 2017, Eastern Airlines Industry Investment (Luxembourg) Company Limited, filiale à 100 % de la société CEA Global Holdings (Hong Kong) Limited, et Delta ont chacune souscrit à une augmentation de capital en numéraire avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires à son profit d'un montant total (prime d'émission incluse) de 375 274 100 euros chacune, pour un prix de souscription de 10 euros par action (prime d'émission incluse). Ces prises de participation se sont accompagnées de la nomination de deux administrateurs au Conseil d'administration d'Air France-KLM désignés par China Eastern Airlines d'une part et par Delta Air Lines, Inc. d'autre part.

Enfin, les 14 mars et 15 mai 2018, les accords suivants ont été conclus dans le cadre de la mise en œuvre de la future *joint-venture* unique entre Air France-KLM, Delta et Virgin Atlantic, suite à l'autorisation du Conseil d'administration d'Air France-KLM (voir section 2.3.1 « Activités et fonctionnement du Conseil d'administration ») :

- une Convention d'Achat d'Actions (*Share Purchase Agreement* - le « SpA ») entre Air France-KLM Finance SAS et Virgin Investments Limited, permettant à Air France-KLM par le biais de sa filiale à 100 %, Air France-KLM Finance SAS, d'acquies 31% du capital de Virgin Atlantic pour un montant de 220,1 millions de livres sterling. Dans ce cadre, une lettre de divulgation (*Disclosure Letter*) en relation avec le SpA et une indemnisation de Virgin Investments à Air France-KLM en relation avec certains passifs d'impôt relatifs au Groupe Virgin Atlantic (*Tax Deed*) ont également été conclus entre les parties ;
- un Pacte d'Actionnaires (*Shareholders' Agreement*) entre Air France-KLM Finance, Delta et Virgin Investments Limited, Virgin Atlantic Limited et Sir Richard Branson permettant d'organiser l'actionariat au sein de Virgin Atlantic ;
- un accord d'Options d'Achat et de Vente (*Put and Call Option Deed*) entre Air France-KLM Finance, Virgin Investments et Delta relatif à 31% du capital de Virgin Atlantic ;
- un accord de *joint-venture* (*Joint-venture Agreement*) visant à mettre en place une *joint-venture* commerciale entre Air France-KLM, Delta, Virgin Atlantic Airways Limited, Air France et KLM ainsi que l'accord bilatéral de transition (*Transition Agreement*) associé conclu avec Delta ; et
- un Accord de Mise en Œuvre (*Implementation Agreement*) entre Air France-KLM, Air France-KLM Finance SAS, société Air France, KLM, Delta, Virgin Atlantic Limited, Virgin Atlantic Airways Limited et Sir Richard Branson, concernant la réalisation de la transaction.

Le 21 novembre 2019, le Ministère américain des Transports a accordé l'immunité antitrust (ATI) dans le cadre de l'extension de la *joint-venture* transatlantique. Cette étape réglementaire a permis aux compagnies de mettre en œuvre le partenariat transatlantique.

Parallèlement, les partenaires ont finalisé la gouvernance de la coentreprise élargie, avec des processus de prise de décision simplifiés pour que la *joint-venture* réalise pleinement son potentiel de synergies. Air France-KLM et Virgin ont donc finalement considéré que l'acquisition d'une participation dans Virgin Atlantic n'était plus nécessaire et ont négocié un accord selon lequel Air France-KLM ne prendra pas de participation dans Virgin Atlantic, sans que cela impacte la position d'Air France-KLM dans la *joint-venture* commerciale associant Delta Air Lines, Virgin Atlantic et Air France-KLM. Le Groupe Virgin conservera sa participation majoritaire de 51% dans le capital de Virgin Atlantic, Delta conservant les 49% restants. Ce partenariat est jugé essentiel pour renforcer la position de leader du Groupe entre l'Europe et l'Amérique du Nord, et offrira aux clients une expérience de voyage harmonisée à travers l'Atlantique.

En conséquence, le 30 octobre 2019, le Conseil d'administration a donné mandat à la Direction d'Air France-KLM de finaliser les discussions et de négocier les modifications aux accords concernés afin de ne pas procéder à l'investissement prévu de 31% au capital de Virgin Atlantic. Cette décision a eu pour effet de modifier les accords listés ci-dessus et dont la conclusion avait été autorisée par les réunions du Conseil du 14 mars et 15 mai 2018 :

- résiliation du SpA pour l'acquisition 31% du capital de Virgin Atlantic, et résiliation des accords annexes au SpA ;
- modification et mise à jour de l'accord de *joint-venture* (*Joint Venture Agreement*) afin de refléter la résiliation du SpA. Cet accord a été conclu le 30 janvier 2020 avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2020 ;
- modification (reflétant la résiliation du SpA) et mise à jour de l'accord de mise en œuvre (*Implementation Agreement*). Cet accord a été conclu le 9 janvier 2020 avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2020 ;
- signature de l'accord entre Air France-KLM, Delta et Virgin Group (conclu et entré en vigueur le 30 janvier 2020) conférant à Air France-KLM, sous réserve de certaines conditions spécifiques, un droit d'acquies des actions de Virgin Atlantic Limited en cas de cession par Virgin Group d'actions de Virgin Atlantic Limited à un tiers.

La *joint-venture* globale entre Air France, KLM, Delta et Virgin Atlantic a été lancée début février 2020, offrant à l'ensemble de leurs clients un plus large choix de liaisons et d'options de fidélité sur les voyages entre l'Europe, le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord.

Dans le contexte d'épidémie de Covid-19, les réglementations frontalières restrictives et les mesures sanitaires en constante évolution ont conduit à une réduction drastique des capacités des transporteurs aériens et ont créé un environnement très incertain en ce qui concerne la gestion des réseaux par les partenaires des *joint-ventures*. Compte tenu de l'impact sur la mise en œuvre des *joint-ventures* existantes du groupe Air France-KLM, les partenaires ont, en décembre 2020, revu les conditions financières de leurs accords et modifié les dispositions relatives aux mécanismes financiers de « *settlement* » prévus dans les partenariats du Groupe conclus avec, d'une part, Delta et Virgin Atlantic Airways Ltd. et, d'autre part, CEA.

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a ainsi autorisé, le 4 décembre 2020, conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, l'ajustement des dispositions financières relatives au « *settlement* » (mécanisme financier visant à répartir les revenus et les coûts générés par la *joint-venture*) prévues au contrat de partenariat Blue Skies (conclu le 15 mai 2018 et amendé en octobre 2019), pour l'année civile 2020. Dans ce cadre, chaque partie renonce à tous les droits qu'elle peut avoir en ce qui concerne les montants qui lui sont dus en vertu du contrat de partenariat pour l'année civile 2020, et accepte d'y renoncer de manière définitive. Cette renonciation évite à tous les partenaires une exposition financière incertaine et potentiellement importante compte tenu du contexte lié à la crise sanitaire. La durée de cette renonciation pourra être étendue en 2021 par commun accord des parties en fonction de la durée des répercussions de l'épidémie de Covid-19 sur les opérations de la *joint-venture*. Les autres dispositions du contrat de partenariat demeurent inchangées.

Le Conseil d'administration d'Air France-KLM a également autorisé le 4 décembre 2020 la suspension des dispositions financières relatives au « *settlement* » (mécanisme financier visant à répartir les revenus générés par la *joint-venture*) prévues dans

le contrat de partenariat conclu avec CEA le 26 novembre 2018. Dans ce cadre, les parties renoncent à tout paiement au titre du contrat de partenariat à compter du 1<sup>er</sup> février 2020 et pour une durée qui sera convenue d'un commun accord entre les parties en fonction de la durée des effets de l'épidémie de Covid-19 sur la *joint-venture*. Cette renonciation évite aux partenaires une exposition financière incertaine et potentiellement importante compte tenu du contexte lié à la crise sanitaire. Les autres dispositions du contrat de partenariat demeurent inchangées.

Enfin, dans le cadre du plan de recapitalisation du Groupe annoncé le 6 avril 2021, Air France-KLM a conclu le 23 juin 2021 une convention avec China Eastern Airlines visant à accélérer leurs efforts pour approfondir et élargir la coopération existante et future et renforcer davantage leur partenariat pour les services de transport entre la Chine et l'Europe. Cet accord permet au Groupe de renforcer sa coopération commerciale avec MU ainsi que sa position sur le marché chinois (voir section 2.3.1 « Activités et fonctionnement du Conseil d'administration », « Conventions et engagements visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce »). China Eastern Airlines a également souscrit à l'augmentation de capital de la Société réalisée le 19 avril 2021 et détient, suite à cette participation, 9,6% du capital social de la Société.

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

### Évolution de l'actionariat

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de l'actionariat de la Société au 31 décembre 2021 par rapport au 31 décembre 2020 et 31 décembre 2019.

	% du capital			% des droits de votes exerçables <sup>(1)</sup>			% des droits de votes théoriques <sup>(2)</sup>		
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Nombre d'actions ou droits de vote	642 634 034	428 634 035	428 634 035	848 169 460	550 004 411	550 280 634	867 682 342	586 705 740	586 975 522
État français	28,6%	14,3%	14,3%	28,9%	22,3%	22,3%	28,2%	20,9%	20,9%
État néerlandais	9,3%	14,0%	14,0%	14,1%	10,9%	10,9%	13,8%	10,2%	10,2%
Delta Air Lines, Inc	5,8%	8,8%	8,8%	6,8%	10,5%	10,5%	8,7%	12,8%	12,8%
China Eastern Airlines <sup>(3)</sup>	9,6%	8,8%	8,8%	11,7%	10,5%	10,5%	11,4%	12,8%	12,8%
Salariés (FCPE)	2,5%	3,7%	3,8%	3,7%	5,8%	5,9%	3,6%	5,4%	5,5%
Auto contrôle	0,2%	0,3%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,4%	0,4%
Autres	44,0%	50%	50%	34,8%	40,0%	40,0%	34,0%	37,5%	37,4%

(1) Les droits de vote exerçables ne comprennent pas les droits de vote attachés aux actions auto-détenues et autocontrôlées ou privées de droits de vote du fait d'une déclaration de franchissement de seuil tardive notamment.

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

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

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

### Répartition de l'actionariat

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

L'analyse des TPI (titres au porteur identifiable) a été effectuée le 31 décembre 2021 sur la base des seuils suivants : intermédiaires détenant un minimum de 100 000 actions et actionnaires détenant un minimum de 500 actions. Sur la base des TPI au 31 décembre 2021, Air France-KLM est détenue à plus de 77% par des ressortissants des États membres de l'Union Européenne ou des États parties à l'accord sur l'Espace économique européen.

	En nombre d'actions			En % du capital		
	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
État français	183 801 576	61 241 325	61 241 325	28,6%	14,3%	14,3%
État néerlandais	60 000 000	60 000 000	60 000 000	9,3%	14,0%	14,0%
Delta Air Lines, Inc	37 527 410	37 527 410	37 527 410	5,8%	8,8%	8,8%
China Eastern Airlines <sup>(1)</sup>	61 472 099	37 527 410	37 527 410	9,6%	8,8%	8,8%
Salariés (FCPE)	15 872 812	16 037 988	16 103 590	2,5%	3,7%	3,8%
Auto contrôle	1 208 005	1 208 005	1 201 571	0,2%	0,3%	0,3%
Autres actionnaires européens <sup>(2)</sup>	231 121 128	168 860 198	117 770 414	36,0%	39,4%	27,5%
Autres actionnaires non-européens	51 631 004	46 231 699	97 262 315	8,0%	10,7%	22,5%
<b>Nombre d'actions total</b>	<b>642 634 034</b>	<b>428 634 035</b>	<b>428 634 035</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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

(2) Les actions détenues par des ressortissants du Royaume-Uni sont incorporées dans les autres actionnaires européens.

Au 31 décembre 2021, Air France-KLM est détenue à hauteur de 77% par des résidents européens, excluant les capitaux venant du Royaume-Uni.

### Pactes d'actionnaires

Air France-KLM n'a pas connaissance de l'existence de pactes d'actionnaires et d'accords dont la mise en 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)
2019	0,64	-
2020	(16,61) <sup>(1)</sup>	-
<b>2021</b>	<b>(5,95)</b>	<b>-</b>

(1) Les chiffres retraités comprennent le changement des principes comptables pour les pensions (interprétation de l'IAS 19).

Les stipulations du prêt garanti par l'État français et du prêt octroyé par l'État français mis en place en mai 2020 et étendu pour une durée de deux ans supplémentaires en décembre 2021 prévoient notamment l'interdiction pour la Société de distribuer des dividendes jusqu'au remboursement des prêts

concernés. En outre, les engagements pris par le Groupe vis-à-vis de la Commission Européenne dans le cadre de l'approbation préalable des mesures de recapitalisation du Groupe prévoient notamment l'interdiction de verser des dividendes jusqu'au remboursement de l'aide octroyée.

## 2.8.6 Un dialogue régulier avec les actionnaires individuels et les investisseurs

Sur la base des TPI au 31 décembre 2021, Air France-KLM est détenue à plus de 75% par des ressortissants des États membres de l'Union Européenne ou des États parties à l'accord sur l'Espace économique européen. Le groupe Air France-KLM informe le marché mensuellement sur son activité à travers les chiffres du trafic et trimestriellement sur l'évolution de ses résultats et de ses orientations stratégiques. L'ensemble de son information réglementée est disponible sur le site internet [www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com) en français et en anglais. La Groupe, en tant qu'acteur mondial du transport aérien, assume son rôle de pionnier de l'aviation durable. Son engagement et sa performance en matière de responsabilité sociale d'entreprise sont reconnus par les agences de notation extra-financière depuis de nombreuses années.

### Relations avec les investisseurs

Le service Relations Investisseurs est à l'écoute des analystes financiers et des investisseurs institutionnels. Au-delà des conférences téléphoniques ou des réunions d'information organisées au moment des résultats, les dirigeants du Groupe partent régulièrement à la rencontre des investisseurs institutionnels

et analystes financiers lors de *roadshows* et de conférences en Europe, aux États-Unis et en Asie.

### Relations avec les actionnaires individuels

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

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

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

## 2.8.7 Seuils légaux et statutaires de détention

Conformément à la possibilité prévue par l'article L. 233-7 du Code de commerce, l'article 13 des statuts d'Air France-KLM prévoit que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir, directement ou indirectement 0,5% au moins du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM ou un multiple de ce pourcentage est tenue de l'en informer par lettre recommandée avec avis de réception dans un délai de quatre jours de bourse à compter du franchissement de ce seuil. La déclaration doit comporter l'ensemble des informations qu'elle doit fournir à l'Autorité des marchés financiers (AMF) en cas de franchissements de seuils légaux, ainsi qu'un certain nombre d'informations mentionnées à l'article 10 des statuts d'Air France-KLM.

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

Pour la détermination des seuils prévus à l'article 13 des statuts, sont assimilés au capital et aux droits de vote les actions et droits de vote définis par les dispositions de l'article L. 233-9 du Code de commerce et celles du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers qui y sont relatives.

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

Tout actionnaire agissant seul ou de concert venant à détenir plus de 5% du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM est tenu d'inscrire ses titres sous la forme nominative dans un délai statutaire de quatre jours de bourse à compter du franchissement de seuil (Article 9.2 des statuts).

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

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

Récapitulatif des seuils légaux franchis au cours de l'exercice 2021 et au début de l'exercice 2022 :

Actionnaires	Date de déclaration	Nombre d'actions <sup>(1)</sup>	En % du capital <sup>(2)</sup>	Franchissement à la hausse ou à la baisse
Bank of America Corporation <sup>(3)</sup>	8 février 2021	30 812 416	7,19	H
État néerlandais <sup>(4)</sup>	10 mars 2021	60 000 000	14,00	H
État français <sup>(5)</sup>	14 avril 2021	61 241 325	14,29	B
État néerlandais <sup>(6)</sup>	23 avril 2021	60 000 000	9,34	B
Delta Air Lines, Inc <sup>(7)</sup>	23 avril 2021	37 527 410	5,84	B
État français <sup>(8)</sup>	27 avril 2021	183 801 576	28,60	H
Bank of America Corporation <sup>(9)</sup>	20 juillet 2021	3 008 409	0,47	B

(1) Le « nombre d'actions » représente le nombre total d'actions détenus par l'actionnaire déclarant à la suite de la déclaration.

(2) Le « % du capital » représente le pourcentage du capital détenu par l'actionnaire déclarant à la suite de la déclaration.

(3) Les 7,19 % de capital déclarés par Bank of America Corporation correspondent à une consolidation de titres physiquement détenus mais également, et pour la plus grande partie, à la mise en équivalence de titres détenus à travers des instruments financiers. En excluant ces instruments, Bank of America Corporation détient physiquement moins de 5 % du capital d'Air France-KLM et n'est donc pas représenté dans le tableau de l'actionariat (voir section 2.8.5 « L'actionariat d'Air France-KLM »).

(4) Par courrier reçu le 8 mars 2021, complété par un courrier reçu le 9 mars, l'État néerlandais a déclaré avoir franchi en hausse, le 4 mars 2021, le seuil de 15 % des droits de vote de la société Air France-KLM et détenir 60 000 000 actions Air France-KLM représentant 120 000 000 droits de vote, soit 14,00 % du capital et 18,56 % des droits de vote de cette société.

(5) Par courrier reçu le 13 avril 2021, complété par un courrier reçu le 14 avril 2021, l'Agence des participations de l'État, agissant pour le compte de l'État, a déclaré, à titre de régularisation, avoir franchi en baisse, le 6 avril 2021, le seuil de 20 % des droits de vote de la société Air France-KLM et détenir, à cette date et à ce jour, 61 241 325 actions représentant 122 482 650 droits de vote, soit 14,29 % du capital et 18,94 % des droits de vote de cette société.

(6) Par courrier reçu le 23 avril 2021, l'État néerlandais a déclaré avoir franchi en baisse, le 19 avril 2021, les seuils de 15 % des droits de vote et 10 % du capital de la société Air France-KLM et détenir 60 000 000 actions, représentant 120 000 000 droits de vote, soit 9,34 % du capital et 13,94 % des droits de vote de cette société.

(7) Agissant en qualité de *general partner* de la *partnership* de droit néerlandais DAL Foreign Holdings, C.V. La société Delta Air Lines, Inc. contrôle DAL Foreign Holdings, C.V. et, en tant que *general partner* de DAL Foreign Holdings, C.V., est le porteur légal des actions Air France-KLM.

(8) Par courrier reçu le 23 avril 2021, complété par un courrier reçu le 27 avril, l'État français (Agence des participations de l'État) a déclaré avoir franchi en hausse, le 22 avril 2021, les seuils de 15 % du capital et 20 % et 25 % du capital et des droits de vote de la société Air France-KLM et détenir 183 801 576 actions, représentant 245 042 901 droits de vote, soit 28,60 % du capital et 28,47 % des droits de vote de cette société.

(9) Par courrier reçu le 20 juillet 2021, la société Bank of America Corporation a déclaré avoir franchi en baisse, le 14 juillet 2021, indirectement, par l'intermédiaire des sociétés de son Groupe qu'elle contrôle, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la société Air France-KLM et détenir 3 008 409 actions Air France-KLM représentant autant de droits de vote soit 0,47 % du capital et 0,35 % des droits de vote de cette société. Dans ce cadre, la société Merrill Lynch International, société du groupe Bank of America Corporation, a franchi individuellement en baisse le seuil de 5 % du capital de la société Air France-KLM. Ce franchissement de seuils résulte notamment d'une cession d'actions Air France-KLM sur le marché et d'une diminution du nombre d'actions Air France-KLM détenues par assimilation.

## 2.8.8 Identification des actionnaires et dispositions statutaires concernant l'actionariat

### Identification des titulaires de titres au porteur

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

### Suivi de l'actionariat

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

Air France-KLM procède à la publication d'un avis informant les actionnaires et le public que des actionnaires autres que des ressortissants français au sens de l'article 14 des statuts d'Air France-KLM détiennent, directement ou indirectement, 45 % du capital ou des droits de vote d'Air France-KLM. S'il apparaît que des actionnaires autres que des ressortissants français au sens de l'article 14 des statuts d'Air France-KLM détiennent durablement, directement ou indirectement plus de



45% du capital ou des droits de vote de la Société, le Conseil d'administration doit décider d'imposer la forme exclusivement nominative aux actions de la Société. À la suite de la modification des statuts d'Air France-KLM intervenue en 2014, les ressortissants des États membres de l'Union Européenne et des États parties à l'accord sur l'Espace économique européen sont considérés comme français.

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

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

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

## 2.8.9 Renseignements sur le marché du titre

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

L'action Air France-KLM est cotée à la bourse de Paris et d'Amsterdam (Euronext Paris et Amsterdam) sous le code ISIN FRO000031122. Elle figure dans le SBF 120.

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

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

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

### 2.8.9.2 Évolution boursière

Depuis le début de l'exercice 2021, le cours de l'action Air France-KLM a diminué de 20,5% jusqu'à fin décembre 2021.

	Janvier-décembre 2021	janvier-décembre 2020
Cours le plus haut ( <i>en euros</i> )	5,63	10,27
Cours le plus bas ( <i>en euros</i> )	3,68	2,61
Nombre de titres en circulation	642 634 034	428 634 035
Capitalisation boursière au 31 décembre ( <i>en milliards d'euros</i> )	2,5	2,2

## 2.8.9.3 Transactions sur les titres Air France-KLM sur les 12 derniers mois

## Action Air France-KLM

Volumes Euronext	Jours de Bourse	Cours moyens et extrêmes			Volumes	Montant (en millions d'euros)
		Cours moyen (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)		
<b>2021</b>						
Janvier	20	4,89	5,29	4,45	111 629 991	547,03
Février	20	5,02	5,96	4,68	97 594 880	496,08
Mars	23	5,22	5,76	4,80	81 886 230	426,94
Avril	20	4,96	5,58	4,57	121 731 499	604,82
Mai	21	4,56	4,80	4,39	87 847 306	400,34
Juin	22	4,51	4,95	3,95	111 843 232	503,51
Juillet	22	3,99	4,33	3,67	90 579 756	360,00
Août	22	4,01	4,28	3,75	79 881 348	321,54
Septembre	22	4,10	4,79	3,71	128 245 251	535,31
Octobre	21	4,06	4,41	3,85	95 910 988	390,08
Novembre	22	4,19	4,85	3,61	129 093 097	537,01
Décembre	23	3,88	4,08	3,66	89 953 761	347,79

## Opérations sur les titres de la Société réalisées par les mandataires sociaux

État récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours de l'exercice 2021 :

Personnes concernées	Date de la transaction	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire
Agence des Participations de l'État, pôle finances, administrateur	19 avril 2021	Souscription	122 560 251	4,84

# 3

## RISQUES ET GESTION DES RISQUES

<b>3.1</b>	<b>Facteurs de risque</b>	<b>146</b>
3.1.1	Risques macro-économiques et géopolitiques	146
3.1.2	Risques liés à l'activité de transporteur aérien	150
3.1.3	Risques liés aux processus du Groupe	157
3.1.4	Risques juridiques	160
3.1.5	Risques de marché	161
<b>3.2</b>	<b>Management des risques de l'entreprise</b>	<b>165</b>
3.2.1	Le processus de gestion des risques : acteurs et organisation générale	165
3.2.2	Identification et évaluation des risques	166
<b>3.3</b>	<b>Organisation et fonctionnement du Contrôle interne</b>	<b>167</b>
3.3.1	Organisation et outils du Contrôle interne	167
3.3.2	Éléments fondamentaux du Contrôle interne en place dans le Groupe	170
3.3.3	Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable	172

## 3.1 FACTEURS DE RISQUE

La présente section détaille les principaux risques auxquels Air France-KLM est exposée (risques macro-économiques et géopolitiques, risques liés à l'activité du transport aérien, risques liés aux processus du Groupe, risques juridiques et risques de marchés) ainsi que les dispositifs de gestion de ces risques mis en place. D'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à ce jour, ou qu'il ne considère pas comme les plus significatifs à la date du présent Document d'enregistrement universel, pourraient également affecter ses activités.

Sont présentés dans la présente section les principaux risques pouvant, à la date du présent Document d'enregistrement universel,

affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats ou les perspectives du Groupe, tels que notamment identifiés dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe, qui évalue leur criticité, c'est-à-dire leur gravité et leur probabilité d'occurrence, après prise en compte des plans d'action mis en place. Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) n° 2017-1129 du Parlement européen et du Conseil, sont présentés en premier lieu, au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risques considérés comme les plus importants (signalés par un astérisque « \* »).

### 3.1.1 Risques macro-économiques et géopolitiques

#### 3.1.1.1 Impact de l'épidémie de Covid-19 sur les activités du Groupe\*

##### Description du risque

L'épidémie de coronavirus (Covid-19) a eu un impact défavorable significatif sur les activités opérationnelles, la situation financière et les résultats du Groupe au cours de l'ensemble de l'exercice 2021 et devrait continuer à impacter le Groupe dans un futur proche.

Depuis février 2020, les activités du Groupe sont fortement affectées par l'épidémie de Covid-19. Qualifiée de « pandémie » par l'OMS, l'épidémie de Covid-19 a donné lieu à de multiples mesures restrictives pour en limiter la propagation. Les mesures mises en place par les autorités publiques dans de nombreux pays ont conduit notamment à suspendre temporairement les liaisons aériennes et à significativement diminuer ou suspendre les déplacements, affectant ainsi fortement et défavorablement l'activité du Groupe dans les pays dans lesquels il opère. Les voyages intercontinentaux et d'affaires sont particulièrement touchés par ces restrictions réglementaires ainsi que par les plans de réduction des coûts des entreprises clientes du Groupe. En 2021, les mesures de restrictions étaient encore en place, mais ont été adaptées par régions et durant toute l'année afin de limiter la progression et l'impact des différents variants (Delta, Omicron...). Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, le trafic passagers du Groupe (mesuré en milliers de passagers) était bien en dessous de 2019 mais a ainsi augmenté de 31,1% par rapport à l'année précédente (-67% pour 2020).

Compte tenu de l'évolution constante des restrictions en matière de voyage et de la diminution du trafic passagers et des ventes, le Groupe a été contraint de réduire considérablement sa capacité et, notamment, de réduire drastiquement son activité de vol.

Au cours de l'année 2021, la capacité du Groupe (en millions de SKO (siège kilomètre offert) était sensiblement en dessous de 2019 mais a été augmentée de 29,5% par rapport à l'année précédente (-54% pour 2020).

Cette crise sanitaire a continué à fortement impacter les activités et résultats du Groupe au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, avec une perte d'exploitation de 1,6 milliard d'euros (contre 1,1 milliard d'euros de gains en 2019 et 4,6 milliards d'euros de pertes en 2020).

Le groupe Air France - KLM a par ailleurs pris des mesures importantes d'économies, en termes de réductions d'effectifs, de réductions des investissements et dépenses non essentiels, dont la mise en œuvre pourrait notamment porter atteinte à la réputation du Groupe en raison de réactions négatives des autorités publiques ou d'une couverture médiatique défavorable, ou encore provoquer des contentieux prud'homaux, ayant un impact négatif sur l'activité du Groupe.

Le Groupe a également pris différentes mesures pour renforcer sa position de trésorerie et de liquidités décrite au paragraphe « Principes et dispositifs de gestion » ci-après. Au 31 décembre 2021, la dette nette du Groupe s'élevait à 8,2 milliards d'euros (11 milliards en 2020).

Compte tenu de la diffusion progressive et de l'évolution constante de la pandémie, les mesures actuelles et à venir prises par les autorités publiques dans de nombreux pays pourraient perturber davantage, voire empêcher toute activité du Groupe durant une période indéterminée. Dans ce contexte, plusieurs pays dans lesquels le Groupe mène ses activités, dont la France et les Pays-Bas, ont à nouveau pris des mesures de confinement et plusieurs autres mesures sanitaires fin 2021, compte tenu de la propagation croissante de la pandémie et du développement de nouveaux variants. Toutefois, le second semestre 2021 a été marqué par une reprise du trafic estival et durant la période des congés de Noël notamment grâce à la réouverture progressive des frontières.

Compte tenu des incertitudes inhérentes à toute crise sanitaire, le Groupe ne s'attend pas à ce que cette situation soit pleinement stabilisée à court terme, malgré des progrès significatifs en matière de vaccination à travers le monde. Le scénario de base du Groupe est un retour au niveau de la capacité d'avant-crise en 2024.

## Principes et dispositifs de gestion

Chaque compagnie s'appuie sur une structure de coordination en charge de la prévention, de la gestion de crise, de la démultiplication des consignes sanitaires et de la liaison avec les autorités nationales et internationales s'agissant des épidémies ou menaces d'épidémies. Concernant la gestion de la crise sanitaire associée au virus Covid-19, les compagnies du Groupe s'appuient en outre sur une structure de coordination dédiée. Le Groupe a également mis en place un plan d'urgence du réseau aérien (Network Contingency Planning) visant à optimiser son activité et ses plannings de vol, en coordination avec les compagnies aériennes partenaires, et il surveille en permanence les restrictions en vigueur dans les différents pays, pour adapter au mieux ses plannings et ses itinéraires en conséquence. À cet effet, les processus de construction et d'ajustement des programmes de vol ont dû être réinventés pour l'ensemble des compagnies du Groupe. Une analyse combinée des derniers résultats des routes, avec les tendances de réservation, permet d'ajuster les capacités au plus près de la demande. En conséquence, la capacité a varié du simple au quadruple entre périodes de confinement et périodes de vacances.

Pour renforcer sa position de trésorerie et de liquidités, le Groupe a pris diverses mesures au profit d'Air France, parmi lesquelles la mise en place d'un prêt garanti par l'État français (Prêt Garanti par l'État - PGE) d'un montant total de 4 milliards d'euros octroyé par un syndicat de neuf banques (le « PGE ») et l'obtention d'un prêt de l'État français de 3 milliards d'euros ; ces deux prêts ont été intégralement tirés respectivement au 31 juillet 2020 pour le PGE et au 31 décembre 2020 pour le prêt d'actionnaire et les sommes empruntées ont été affectées aux besoins généraux de la Société.

S'agissant de KLM, les mesures portent principalement sur une ligne de crédit renouvelable de 2,4 milliards d'euros garantie par l'État néerlandais (tirée à hauteur de 665 millions d'euros au 31 décembre 2020 mais sans tirage supplémentaire en 2021) et un prêt direct de 1 milliard d'euros (tiré à hauteur 277 millions d'euros au 31 décembre 2020 mais sans tirage supplémentaire en 2021) (voir Note 33.3 à la section 5.6 pour une description des principales caractéristiques de ces financements pour l'exercice clos au 31 décembre 2021). Les sommes empruntées ont été affectées aux besoins généraux de la Société.

La première étape de la recapitalisation a eu lieu en avril 2021 avec l'augmentation de capital de 1 milliard d'euros et la conversion d'un prêt d'État français de 3 milliards d'euros en 3 obligations perpétuelles d'un milliard d'euros chacune. D'autres mesures ont suivi : en juin 2021, 800 millions d'euros d'obligations seniors à double tranche ont été émis (avec un règlement-livraison intervenu en juillet 2021) et un programme EMTN (Euro Medium Term Notes), qui est un instrument flexible permettant d'émettre des instruments obligataires plus facilement, a été mis en place en juillet 2021.

Le 10 décembre 2021, Air France - KLM a remboursé 500 millions d'euros du PGE et a négocié une révision du profil de remboursement avec une échéance prolongée du 6 mai 2023 au 6 mai 2025. Air France - KLM envisage les prochaines étapes des mesures de recapitalisation pour renforcer son bilan.

Le Groupe a également adopté des mesures budgétaires afin d'économiser de la trésorerie :

- révision à la baisse du plan d'investissement ;
- réduction des coûts d'exploitation ;
- réduction du coût du travail grâce aux mesures de chômage partiel en France et au recours au programme de soutien à l'emploi du gouvernement néerlandais en réponse au Covid-19 (NOW) ;
- suspension de tous les projets non liés à la sécurité ou aux opérations essentielles ; et
- réduction significative du nombre de consultants et de collaborateurs externes.

Au-delà, et avec la poursuite de la crise, les conditions d'une reprise restant incertaines, le Groupe continuera de suivre l'évolution du contexte au quotidien pour la faire évoluer tant que nécessaire, et définir/déployer la mise à disposition de moyens de protection comme les mesures sanitaires adaptées.

### 3.1.1.2 Attentats terroristes, menaces d'attentats, instabilité géopolitique\*

#### Description du risque

Depuis 2016, la situation sécuritaire résultant des attentats perpétrés en France, en Europe et dans les zones d'activité du Groupe ainsi que des événements politico-sécuritaires dans le monde (pays d'Afrique et du Moyen-Orient) fait peser sur le Groupe un ensemble de risques sécuritaires. Par exemple, l'impact estimé sur le chiffre d'affaires du quatrième trimestre du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 des attentats terroristes de Paris de novembre 2015 s'est élevé à 120 millions d'euros.

La survenance d'instabilités géopolitiques, d'attentats, de menaces d'attentat, de fermeture de l'espace aérien ou d'actions militaires, pourrait avoir un effet négatif tant sur le trafic passagers du Groupe, et donc ses recettes, que sur le niveau des charges opérationnelles.

#### Principes et dispositifs de gestion

En matière de sécurité, les compagnies du Groupe se conforment aux réglementations nationales, européennes et internationales et rendent compte régulièrement aux autorités compétentes des mesures et des dispositifs mis en œuvre.

Le Groupe ne dispose pas de couvertures de pertes d'exploitation pour le transport aérien, mais il est assuré au niveau des conséquences d'un attentat contre un de ses avions et a souscrit une assurance contre les risques de guerre et assimilés.

Le Groupe a mis en œuvre un ensemble de dispositifs de gestion de la sécurité et de la sûreté en ligne, avec les meilleures pratiques du secteur et en totale conformité avec les exigences de l'IOSA (IATA).

La protection des personnes et des actifs contre les agressions, les attentats, les menaces d'attentat et les atteintes de toute nature à leur intégrité représente un objectif majeur du Groupe. Les départements Sûreté de chaque compagnie Air France et KLM définissent la politique de sûreté, analysent les menaces et prennent toutes les mesures adéquates, au regard notamment des facteurs d'instabilité géopolitique.

En 2021, la menace liée au terrorisme djihadiste reste très forte dans le monde, en particulier dans les zones où la menace n'était pas très présente ni active jusqu'alors (Afrique de l'Est, pays du Golfe de Guinée, autres régions asiatiques, etc.), contraignant les compagnies à renforcer leurs mesures de sécurité pour assurer le bon fonctionnement de leurs activités. En outre, les événements géopolitiques et la criminalité organisée internationale ont également nécessité la mise en place de plans d'urgence pour anticiper ces mouvements.

Enfin, de nouvelles questions se posent sur l'attitude de certains États restreignant la navigation aérienne (incident bélarussien notamment), ce qui nous incite à redoubler de prudence. Par ailleurs, le Groupe a développé des plans d'urgence et d'adaptation conjoncturelle (par exemple, suspension des vols) pour répondre efficacement aux diverses situations de caractère épidémique, géopolitique ou d'autre nature qui peuvent apparaître. L'objectif de ces plans est de protéger efficacement les passagers et le personnel, de permettre la poursuite des opérations et la continuité du service et d'assurer ainsi la pérennité des entreprises du Groupe. Ces plans sont ajustés en permanence sur la base des enseignements tirés des événements vécus.

***La crise ukrainienne a des répercussions sur l'activité du Groupe qui a annoncé suspendre jusqu'à nouvel ordre la desserte et le survol de l'Ukraine (12 février 2022 pour KLM, 21 février 2022 pour Air France) et de la Russie (26 février 2022 pour KLM, 27 février 2022 pour Air France). Ces lignes représentaient moins de 1% de l'activité réseau du Groupe en terme de Chiffres d'Affaires. L'impact des allongements des routes vers la Chine, le Japon et la Corée du Sud reste actuellement également limité. Toutefois, l'incertitude quant à l'issue du conflit ne permet pas de mesurer à ce jour de façon précise la totalité de son impact sur l'activité du Groupe.***

***Le groupe Air France-KLM a également, dans le respect des sanctions décidées par les pays occidentaux, suspendu ses activités de maintenance pour les compagnies russes, l'impact de cette mesure est non-significatif.***

***Au-delà de l'impact de ces suspensions d'activité et des adaptations nécessaires de son réseau, l'impact principal pour le Groupe de cette crise ukrainienne est le risque qu'elle fait peser sur l'évolution du prix du carburant (à ce sujet voir les sections 3.1.1.4 « Évolution du prix du pétrole\* » et 3.1.5.2 « Risques relatifs au prix du carburant »). et sur la croissance économique mondiale.***

### 3.1.1.3 Caractère cyclique de l'industrie du transport aérien\*

#### Description du risque

Les conditions économiques locales, régionales et internationales peuvent avoir un impact significatif sur les activités du Groupe et donc sur ses résultats financiers. En effet, les périodes de crise ou post-crise, avec un environnement économique instable, sont susceptibles d'affecter la demande de transport, que le motif en soit le tourisme ou les affaires. En outre, durant ces périodes, le Groupe pourrait devoir accepter la livraison de nouveaux appareils ou être dans l'incapacité de céder des avions inutilisés à des conditions financières acceptables. L'impact négatif

sur l'économie mondiale de la crise sanitaire actuelle liée au Covid-19, conjugué aux restrictions de circulation imposées par plusieurs pays, a conduit à une réduction significative des flux de transport d'affaires et de loisirs et a également eu un impact sur de nombreuses entreprises de la chaîne de valeur, telles que les agences de voyages, les entreprises de manutention au sol ainsi que d'autres fournisseurs et sous-traitants impliqués dans l'ingénierie et la maintenance. La situation financière difficile des fournisseurs peut entraîner une augmentation des coûts ou une détérioration des conditions contractuelles pour le Groupe et la faillite de certains fournisseurs, selon le cas, pourrait entraîner une augmentation des coûts en raison de la position monopolistique des fournisseurs restants. Enfin, les aéroports et les prestataires de services de navigation aérienne (ANSP) sont prêts à augmenter leurs tarifs dans les années à venir, ce qui aura une incidence sur la rentabilité du Groupe.

Si la crise économique devait se poursuivre ou s'aggraver, cela aurait un impact significatif sur les déplacements par transport aérien et, par conséquent, sur les performances du Groupe. La crise du Covid-19 et les restrictions associées sur les voyages ont fortement impacté les voyages d'affaires. Les nouvelles habitudes de travail à distance et les attentes environnementales pourraient avoir un effet durable sur la demande des entreprises. Un affaiblissement de la demande des entreprises aurait un impact sur le rendement et la structure du réseau.

#### Principes et dispositifs de gestion

Air France-KLM dispose d'un réseau géographique international équilibré et peut s'adresser à tous les segments de clientèle, ce qui lui permet de limiter son exposition au risque. Pour développer son propre réseau, le Groupe développe également depuis des années un large portefeuille de partenaires aériens.

Pour faire face à la baisse d'activité, le Groupe a réduit ses coûts et accru sa flexibilité dans le cadre de plusieurs processus. En ce qui concerne ses sous-traitants et fournisseurs susceptibles d'être touchés par l'épidémie de Covid-19, le Groupe surveille de près, à tous les niveaux, les situations sensibles tout au long de la chaîne d'approvisionnement, avec le soutien des équipes locales, des équipes centrales, de l'IATA et du service des achats, et cherche à trouver d'autres fournisseurs dans les cas les plus sensibles. En ce qui concerne les redevances aéroportuaires et de navigation aérienne, le Groupe est engagé dans des discussions permanentes avec les aéroports et les ANSP pour réduire les redevances ou améliorer le rapport qualité/prix.

### 3.1.1.4 Évolution du prix du pétrole\*

#### Description du risque

La facture de carburant est l'un des premiers postes de dépense des compagnies aériennes. La volatilité du prix du pétrole représente donc un risque pour l'industrie du transport aérien. Une forte hausse du prix du pétrole peut avoir un effet négatif très important sur la rentabilité des compagnies, particulièrement si le contexte économique ne leur permet pas d'adapter leur politique de prix. De même une forte diminution du prix du carburant est favorable à la rentabilité des compagnies aériennes. Cependant, la façon dont les compagnies répercutent dans

leurs tarifs une chute brutale du prix du carburant est un facteur d'incertitude important.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, la facture de carburant s'élève à 2 748 millions d'euros, en hausse de 15% par rapport à l'exercice précédent, du fait notamment (i) de la hausse de l'activité en 2021 par rapport à 2020 suite à la reprise progressive du trafic à partir de l'été 2021 et (ii) du prix du carburant plus élevé, soutenu par la demande.

**La crise ukrainienne pousse les prix du pétrole à des niveaux jamais vus depuis 2012, principalement en raison des sanctions imposées aux producteurs de pétrole russes par la communauté internationale. Alors que l'impact d'une telle hausse pourrait être significatif si les prix se maintenaient durablement aux niveaux prévalant depuis le début de la crise, les incertitudes autour de l'issue du conflit ne permettent pas de donner une évaluation précise à ce stade.**

### Principes et dispositifs de gestion

Le Groupe s'efforce de se protéger, dans la mesure du possible, contre de nouvelles hausses du prix du pétrole, tout en restant protégé contre les baisses et procède à l'adaptation de ses tarifs lorsque cela est nécessaire afin de réduire l'impact de la hausse du prix du carburant.

Au-delà des adaptations tarifaires mises en œuvre et des efforts permanents de réduction de la consommation de carburant, le Groupe a mis en place une politique de couverture systématique du risque de prix du carburant détaillée à la section 3.1.5.2 « Risques relatifs au prix du carburant ».

**Malgré les incertitudes liées à l'issue de la crise ukrainienne, le Groupe maintient la mise en œuvre systématique de sa politique de couverture du risque carburant. Par ailleurs, Air France et KLM ont déjà procédé à deux hausses de leurs tarifs, en février puis en mars, variables selon la destination et la classe de voyage.**

#### 3.1.1.5 Concurrence sur le marché du transport aérien passager court, moyen et long-courrier\*

##### Description du risque

Premier Groupe en termes de trafic intercontinental au départ de l'Europe, Air France-KLM est un acteur majeur du transport aérien mondial qui, en 2021, a transporté 45 millions (104 millions en 2019 et 34 millions en 2020) de passagers entre l'Europe et le reste du monde ainsi que sur des liaisons intra-européennes au départ de ses marchés locaux.

L'industrie du transport aérien est extrêmement concurrentielle. Cette pression concurrentielle pourrait s'exacerber en raison de la crise du Covid-19 et ses conséquences à long terme, qui impactent la demande en termes de transport aérien. Pendant la période de reprise, une inadéquation entre la surcapacité des compagnies aériennes et la faible demande des clients pourrait conduire à des politiques tarifaires plus agressives de la part des compagnies aériennes. Les conditions liées aux aides d'État sont également susceptibles de modifier radicalement le paysage de l'aviation européenne : les mesures correctives concernant les

créneaux horaires, l'interdiction d'acquisitions et les conditions environnementales peuvent fausser la concurrence.

Sur court et moyen-courrier, le Groupe est en concurrence avec les autres compagnies aériennes, et en particulier les compagnies *low-cost* et à bas tarifs, qui ont connu un développement très rapide au cours des quinze dernières années.

Il est également en concurrence avec des moyens de transport alternatifs, comme le train à grande vitesse (TGV), en particulier à la suite de l'adoption de la loi Climat et Résilience qui a introduit l'interdiction d'exploiter des services aériens sur des liaisons intérieures lorsque la liaison est également assurée sur le réseau ferroviaire national pour une durée inférieure à 2h30. La modernisation, la croissance et la concurrence accrue du train à grande vitesse en Europe sont susceptibles d'avoir un impact négatif sur l'activité et les résultats financiers du secteur du transport aérien. 2021 est la première année de mise en œuvre complète du Quatrième Paquet Ferroviaire, une mesure législative de l'UE qui supprime les derniers obstacles institutionnels, juridiques et techniques à la concurrence, créant un espace ferroviaire européen unique et intégré et stimulant la croissance économique.

En outre, des plateformes d'auto-connexion comme Kiwi.com ou easyJet Worldwide permettent à différentes compagnies aériennes de point-à-point de proposer des systèmes de correspondance. Si ces plateformes devaient connaître une forte expansion et se révéler efficaces, le modèle de *Hub* actuel des transporteurs comme Air France ou KLM pourrait être impacté.

La concurrence est également très intense sur le long-courrier, qui s'explique par divers paysages concurrentiels et une dynamique de reprise différente selon les régions.

Parallèlement, les constructeurs proposent des petits porteurs à long rayon d'action, ce qui pourrait ouvrir la concurrence, pour un nombre en augmentation de lignes, aux compagnies *low-cost* sur le segment des petits porteurs moyen-courrier.

### Principes et dispositifs de gestion

Les différents plans stratégiques du Groupe cherchent à répondre à ces risques, notamment *via* la restructuration de l'activité point-à-point, le développement accéléré de Transavia, le développement de l'intermodalité air-rail, l'évolution et la modernisation de la flotte ou encore le développement de partenariats sur les marchés importants et à forte croissance. En parallèle, le Groupe plaide auprès des autorités pour un cadre juridique assurant une concurrence équitable entre les transporteurs (voir également sections 1.2 « Stratégie » et 1.3 « Activités en 2021 »).

Par ailleurs, dans le cadre de l'accord Open Skies entre l'Europe et les États-Unis, les compagnies européennes sont autorisées à exploiter des vols vers les États-Unis à partir de n'importe quel aéroport européen. Si cet accord ouvre potentiellement la voie à une concurrence accrue pour Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol, il a également permis à Air France et KLM d'étendre leurs réseaux et de renforcer leur coopération au sein de l'alliance SkyTeam dans le cadre, notamment, d'une *joint-venture* transatlantique avec leurs partenaires transatlantiques.

### 3.1.1.6 Concurrence et tendances du marché de la maintenance aéronautique

#### Description du risque

Les constructeurs d'avion, motoristes et équipementiers aéronautiques développent fortement leurs services après-vente en proposant à leurs clients des solutions de maintenance de plus en plus intégrées. Ce positionnement correspond à une stratégie à long terme basée sur la valorisation de la propriété intellectuelle à travers la commercialisation de licences pour les prestataires de maintenance souhaitant exercer leur activité sur certains produits. Cette concurrence exerce une pression sur le chiffre d'affaires de l'activité de maintenance (qui a représenté 7% du chiffre d'affaires du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, contre 11% en 2020) en raison d'une concurrence accrue dans la vente de services et, du côté des coûts, en raison d'une politique agressive d'escalade des fabricants d'équipements d'origine (les « OEM »). À terme, si cette politique des équipementiers devait se traduire par une limitation de la concurrence sur le marché de la maintenance aéronautique, cette orientation pourrait peser significativement sur les coûts de maintenance des compagnies aériennes.

Cette tendance s'accroît, en particulier avec l'arrivée de nouveaux avions (A220, A350, B787, etc.). La capacité à maintenir des conditions concurrentielles équilibrées constitue un enjeu prioritaire, tant pour l'activité commerciale d'Air France-KLM dans la maintenance que pour la maîtrise des coûts de maintenance du Groupe.

Le marché de la MRO (« Maintenance, Repair, Overhaul ») enregistre une croissance saine, bien que portée majoritairement hors de l'UE, et particulièrement par l'Asie. Pour maintenir la proximité avec les clients et optimiser la chaîne d'approvisionnement, il est nécessaire de poursuivre le développement de la chaîne d'approvisionnement d'AFI KLME&M (Ingénierie et Maintenance) via l'expansion des centres de services locaux et de l'empreinte industrielle régionale.

La pandémie de Covid-19 et son impact sur le marché de la MRO entraînent une pression supplémentaire sur la compétitivité et donc une baisse des prix de vente et une surcapacité de production, menant ainsi à une perte de rentabilité. En outre, plusieurs compagnies aériennes qui sont également clientes du Groupe pour ses services d'ingénierie et de maintenance ont subi des pertes en raison de la crise, ce qui expose le Groupe à un risque de retard de paiement de ses créances, voire de faillite de ces sociétés.

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

### 3.1.2.1 Risques liés à la sécurité aérienne\*

#### Description du risque

Le risque d'accident, avec la possibilité d'un dommage causé aux personnes et aux biens, 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

#### Principes et dispositifs de gestion

Air France-KLM a lancé de nombreuses initiatives afin de limiter les impacts inhérents à ce risque :

- l'implication du métier Maintenance dans les campagnes de renouvellement de la flotte : acquisition des licences et coopération industrielle avec les fabricants d'équipements d'origine (OEM) et les fabricants d'avions d'origine (les « OEM ») afin d'être en mesure de continuer à développer l'activité commerciale d'Air France-KLM dans la maintenance ;
- la forte position actuelle d'Air France-KLM sur le marché à l'ampleur et la portée nécessaires pour servir de base à des partenariats gagnant-gagnant avec les OEM et les autres compagnies aériennes ;
- le développement de solutions de réparation et la réutilisation des matériels de service usagés réduisant la dépendance vis-à-vis de certains OEMs ;
- la négociation de la valeur ajoutée par les licences.

Par ailleurs, à la demande des compagnies aériennes, l'IATA maintient également une veille autour de cette problématique.

En ce qui concerne l'impact de la crise sanitaire sur le marché de la MRO, le Groupe adapte son portefeuille de produits aux besoins du marché, en renforçant l'attractivité de ses offres, en consolidant des partenariats dynamiques et son empreinte industrielle mondiale, ainsi qu'en poursuivant les initiatives numériques. En ce qui concerne les problèmes de surcapacité de production liés à l'impact de l'épidémie de Covid-19, le Groupe a pris des mesures de réorganisation des effectifs. En ce qui concerne l'impact de l'épidémie de Covid-19 sur sa clientèle de services d'ingénierie et de maintenance, et le risque de non-paiement ou de faillite de ces clients, le Groupe effectue un suivi attentif de ses créances et des risques de non-paiement et adapte les services proposés aux clients en fonction de la demande et de leurs capacités financières. En outre, les processus et les contrôles ont été améliorés afin de maintenir la rentabilité des contrats futurs à un niveau acceptable. Pour les compagnies aériennes sous administration financière, le Groupe poursuit ses prestations sous réserve d'un engagement de paiement par les administrateurs et du gel des créances antérieures, avec pour certaines sociétés, le recours à la COFACE.

européennes, directement applicables ou, pour certaines d'entre elles, transposées en droit français et néerlandais. Le respect de ces règles conditionne l'obtention du CTA (Certificat de Transporteur Aérien).

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 au 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 d'assurance de la qualité.

La matérialisation de ce risque pourrait avoir un impact sur la réputation du Groupe ou encore des conséquences juridiques ou financières.

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, les risques liés à la sécurité aérienne peuvent augmenter, en raison notamment de la baisse d'activité des personnels, de l'intégration et du respect des mesures sanitaires, de la disponibilité partielle des infrastructures ou encore de la mise à l'arrêt de certains appareils et de leur remise en service.

### Principes et dispositifs de gestion

Pour Air France-KLM, la Sécurité Des Vols est la priorité absolue. Au cœur de la confiance que lui portent ses clients et ses salariés, la sécurité est un impératif quotidien qui conditionne son activité et la pérennité du transport aérien.

Toutes les activités du Groupe font l'objet de nombreux contrôles et certifications. Elles satisfont à des normes extrêmement strictes et aux standards les plus élevés du secteur, au niveau européen avec l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne (EASA), et mondial, avec l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) dont l'audit de sécurité IOSA (IATA *Operational Safety Audit*) est une référence du secteur et donne lieu à une certification qui doit être renouvelée tous les deux ans.

Les audits IOSA ont été réalisés entre fin 2020 et début 2021 et ont permis les certifications. Les certifications Air France et KLM IOSA ont été renouvelées début 2021 à la suite d'un audit sur site.

Afin d'atteindre le plus haut niveau possible de Sécurité Des Vols, chaque compagnie aérienne met à jour et renforce son SMS qui définit de manière concrète les conditions de mise en œuvre de son système de gestion des risques. Le SMS, partie intégrante de l'organisation, des procédures et de la culture d'entreprise, s'appuie sur un engagement pris au plus haut niveau de la Direction et sur des programmes de formation et de sensibilisation destinés à l'ensemble du personnel (voir section 4.4.1 « Sécurité des opérations pour les parties prenantes »).

Ce risque est couvert par la police d'assurance aviation.

À partir de mars 2020, la pandémie de Covid-19 et les mesures prises par les gouvernements et les organisations mondiales du secteur de l'aviation pour y faire face, ont amené toutes les compagnies aériennes à repenser leurs procédures et leurs méthodes de travail afin de les rendre plus sûres et efficaces pour leurs clients, leurs salariés et l'environnement dans le monde entier. Les compagnies aériennes ont joué un rôle crucial dans cette période en déterminant la variabilité des risques avant la mise en œuvre et, surtout, en indiquant ce qui a été nécessaire pour la rendre possible. En outre, les compagnies aériennes ont identifié, évalué et intégré dans leurs opérations toutes les restrictions imposées par les gouvernements et les agences locales. Pour assurer la sécurité de leurs passagers et de leur personnel, les réglementations Covid-19 ont été constamment adaptées et ont pu être améliorées par l'introduction de réglementations

supplémentaires à la suite d'études de sécurité et d'analyses de risque. Depuis, les mesures ont été adaptées aux variations de l'activité de vol et de l'état des infrastructures, afin de maintenir notre niveau de Sécurité Des Vols.

### 3.1.2.2 Risques liés à l'environnement

#### Acceptabilité de la croissance du transport aérien\*

##### Description du risque

Qu'il s'agisse du mouvement *Flygskam* ou « *flight-shaming* » dans les médias sociaux, des appels à une taxe sur le kérosène dans plusieurs pays ou des procès sur la responsabilité juridique des entreprises en matière de changement climatique, le transport aérien doit faire face à une pression publique toujours plus forte, tant au niveau local que mondial, qui condamne l'impact du secteur sur l'environnement. En outre, la crise sans précédent déclenchée par le Covid-19 questionne nos sociétés sur la croissance économique et la mondialisation au détriment des enjeux environnementaux - l'aviation restant très exposée à ces questions. Le secteur se trouve donc, en conséquence, confronté à un nouveau défi, urgent, d'acceptabilité sociétale. Cela nécessite de l'industrie qu'elle adopte entièrement la durabilité dans le cadre des évolutions nécessaires de son modèle économique et de création de valeur dans l'ère post-Covid-19.

Le secteur aérien doit poursuivre ses efforts pour réduire son impact et améliorer la communication sur ses engagements et les initiatives d'atténuation déjà en place. Les compagnies aériennes répondent aux besoins croissants de mobilité de leurs clients, tout en améliorant leur propre efficacité énergétique et en maintenant les nuisances sonores à un niveau acceptable pour les riverains des aéroports. La pression publique ne cesse de croître, tant au niveau local que mondial, quant aux impacts environnementaux liés à l'industrie aéronautique.

À cet égard, les actions mises en œuvre par Air France-KLM pour limiter et réduire son impact sur l'environnement ont une influence directe sur sa capacité à gérer et à développer ses activités (« licence to grow ») dans les différentes régions du monde et à long terme.

Le secteur du transport aérien est soumis à de nombreuses législations en matière d'environnement, notamment sur l'exposition des populations au bruit des avions et aux émissions gazeuses, la qualité de l'air, le traitement des déchets, et à des taxes et des obligations de mise en conformité de leurs activités. Par exemple, à partir de 2020, les billets d'avion émis par l'ensemble des compagnies aériennes comprennent une taxe pour tous les vols au départ de la France (cependant pas sur les vols à l'arrivée), à l'exception des vols en correspondance. Cette taxe permettra de lever des fonds à investir dans des infrastructures de transport plus vertes, y compris le rail.

Ces législations peuvent générer un fort impact négatif sur les activités et le développement du Groupe, se traduire par des coûts plus importants et engendrer des distorsions de concurrence entre les compagnies aériennes lorsqu'elles s'appliquent uniquement à une zone géographique donnée. Le débat sur le rôle de l'aviation dans le changement climatique augmente le risque que les émissions de CO<sub>2</sub> fassent l'objet d'une tarification

plus rigoureuse dans le futur. À l'avenir, la réglementation tiendra également compte de « l'impact climatique non CO<sub>2</sub> de l'aviation », comme les traînées de condensation et les émissions d'oxyde d'azote qui peuvent avoir un impact sur les activités aériennes.

À titre d'exemple, en outre, en contrepartie des mesures de soutien apportées par l'État français en mai 2020, avec l'octroi d'un prêt de l'État français de 3 milliards d'euros, Air France s'est notamment engagée à revoir le périmètre de ses liaisons domestiques afin de réduire l'empreinte environnementale de ses activités, en tenant compte en particulier de l'existence d'alternatives ferroviaires lorsqu'elles sont inférieures à 2h30 (Article 145 de la loi Climat et Résilience, transposé à l'article L. 6412-3 du Code des transports, qui a introduit l'interdiction d'exploiter des services aériens sur les liaisons intérieures du territoire français dès lors que la liaison est également assurée sur le réseau ferré national sans correspondance et par plusieurs liaisons quotidiennes d'une durée inférieure à 2h30).

En contrepartie des mesures de soutien apportées par l'État néerlandais, KLM s'est fixé plusieurs objectifs en termes de développement durable, dont l'un sur l'utilisation de carburant durable (Sustainable Aviation Fuel – SAF) d'ici 2030. Air France et KLM sont ainsi membres de groupes de travail et soutiennent des projets de recherche visant la création d'un marché pour les carburants durables destinés à l'aviation (voir section 4.3 Impacts environnementaux).

### Principes et dispositifs de gestion

Le transport aérien, qui figure parmi les secteurs qui se mobilisent le plus pour réduire leur empreinte carbone, a été le premier secteur à s'engager à réduire collectivement ses émissions de CO<sub>2</sub>. Dès 2009, l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA) a pris l'engagement ambitieux de stabiliser les émissions de CO<sub>2</sub> de l'aviation internationale au niveau de 2020 (croissance neutre en carbone à partir de 2020), et s'est engagée en 2021 à réduire les émissions à zéro d'ici 2050. Air France-KLM est membre des associations représentatives du secteur aérien (IATA, ATAG, A4E, FNAM) qui mettent en œuvre des activités de lobbying et agissent auprès des autorités et organismes nationaux, européens et internationaux (OACI, Union Européenne, ministères de tutelle des Transports en France et aux Pays-Bas) afin de promouvoir des solutions efficaces pour l'environnement, mais également d'assurer que le système mis en place ne génère pas de distorsion de concurrence entre les acteurs du transport aérien.

Les compagnies aériennes du Groupe ont largement communiqué, en concertation avec les acteurs du secteur, sur leurs engagements, les mesures déjà en place et les objectifs de réduction des émissions à moyen et long terme. L'utilisation de carburants durables pour l'aviation est un moyen éprouvé de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et un élément essentiel pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> d'Air France-KLM et de l'industrie aéronautique dans son ensemble. Au sol, le Groupe investit dans le matériel de piste (GSE) et dans des sources d'énergies renouvelables pour alimenter ses bâtiments en électricité. Le Groupe s'est fixé un objectif de neutralité carbone pour ses Opérations au sol à l'horizon 2030. Le groupe

Air France-KLM et ses compagnies aériennes poursuivent leurs efforts pour réduire leur empreinte environnementale dans le cadre d'une approche transparente et responsable des enjeux du réchauffement climatique. En 2021, le Groupe s'est engagé à faire valider ses objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> par l'organisme de référence indépendant SBTi, créé par le Carbon Disclosure Project (CDP), le Pacte Mondial des Nations unies et le World Wildlife Fund (WWF). SBTi évalue et vérifie les objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des entreprises sur la base d'une approche et de critères scientifiques, en veillant à la conformité des objectifs avec l'Accord de Paris. La lettre d'engagement signée en 2021 avec SBTi permet au groupe Air France-KLM et à ses compagnies aériennes de suivre la trajectoire définie par cet accord, qui vise à limiter le réchauffement climatique bien en dessous de 2°C. Cette nouvelle étape importante de la stratégie de décarbonisation du Groupe s'ajoute à son objectif de zéro émission nette d'ici 2050.

Par ailleurs, afin d'objectiver sa performance en matière d'ESG et d'améliorer sa stratégie et ses pratiques, Air France-KLM a demandé de manière proactive à obtenir une notation ESG indépendante auprès de Standard and Poor's en 2021. Air France-KLM devient ainsi le premier groupe aérien à être évalué à travers une notation ESG sollicitée. S&P Global Ratings a attribué à Air France-KLM une évaluation ESG de 64/100. Avec cette note, le Groupe est bien positionné parmi les acteurs de l'industrie aérienne en ce qui concerne la gestion de son exposition significative aux défis environnementaux. S&P a noté que le Groupe est bien préparé à gérer les risques ESG auxquels sont confrontées les compagnies aériennes à court et moyen terme.

Pendant la crise de santé publique de 2020 et 2021, et dans le cadre de la stratégie environnementale du Groupe, plusieurs initiatives ont été annoncées aux clients et au grand public (mise en place d'une flotte à haute performance énergétique, et retrait accéléré des avions les plus polluants et les moins adaptés à notre feuille de route environnementale, lancement des programmes Cargo & Corporate Sustainable Aviation Fuel Program, permettant aux clients d'investir dans le développement et l'utilisation du SAF en complément de la mise en place depuis le mois de janvier 2022 d'une contribution SAF sur le tarif des billets, contribuant ainsi à un avenir plus propre pour le transport aérien, développement de l'intermodalité par l'extension du produit Train + Air avec le partenaire commercial SNCF, etc.).

Le renouvellement de la flotte par des appareils de dernière génération respectueux de l'environnement est un moyen efficace de réduire l'empreinte environnementale des compagnies aériennes et d'atteindre les objectifs de développement durable (pour une description des mesures liées à l'arrivée de nouveaux appareils dans les flottes des compagnies aériennes du Groupe, veuillez vous référer aux sections 1.2.4 « Orientations stratégiques » et 1.4 « Flotte »).

De plus, des réunions d'échanges ont lieu régulièrement avec les associations de riverains, les élus locaux et les autorités publiques afin d'aborder tous les sujets relatifs aux effets de l'activité du transport aérien autour des aéroports.

## Changement climatique et phénomènes naturels violents

### Description du risque

Afin de répondre aux exigences de l'article 173 III de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, le Groupe prend en compte les risques financiers liés aux effets du changement climatique et met en œuvre des mesures pour les réduire à travers une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité. Ces risques sont à la fois opérationnels (liés aux impacts physiques du changement climatique) et financiers, ces derniers étant liés aux impacts politiques et réglementaires de la transition énergétique (taxe environnementale, par exemple).

Le changement climatique engendra des événements météorologiques violents plus nombreux qui toucheront plus ou moins fortement toutes les régions du monde. Le transport aérien est tributaire des conditions météorologiques et des autres phénomènes naturels (séismes, éruptions volcaniques, inondations, etc.) qui sont susceptibles d'entraîner des perturbations d'activité comme des suppressions de vols, des retards ou des déroutements. Ces aléas naturels ont, en règle générale, une portée limitée dans le temps et dans l'espace mais peuvent déclencher la fermeture temporaire d'un aéroport ou d'un espace aérien comme en septembre 2017, lorsque l'ouragan Irma a causé des dégâts considérables dans les Caraïbes, principalement à Saint-Martin. Autre exemple emblématique : l'éruption du volcan Eyjafjallajökull en Islande en 2010, au cours de laquelle près de 100 000 vols ont été annulés dans onze pays européens, laissant dix millions de passagers bloqués. Ces événements peuvent avoir des conséquences opérationnelles et financières importantes sur l'activité du Groupe, compte tenu des exigences réglementaires de prise en charge des passagers sur le territoire de l'Union Européenne (rapatriement ou hébergement des passagers, par exemple).

### Principes et dispositifs de gestion

Afin de s'adapter aux conséquences déjà visibles du changement climatique, telles que des phénomènes météorologiques extrêmes plus fréquents, Air France-KLM a mis en place une politique visant à assurer les meilleures conditions d'exploitation et d'accueil des passagers et effectue régulièrement des analyses de risque complètes afin d'optimiser ces dispositions.

Par son activité internationale, Air France-KLM est présent sur tous les continents et opère dans des conditions climatiques variées, y compris les plus extrêmes. Périodiquement, le Groupe passe en revue les risques opérationnels afin d'améliorer les mesures existantes. L'exploitation d'un réseau équilibré entre les différents continents et la flexibilité liée à la composition de la flotte permettent de minimiser les conséquences économiques de ces impacts.

Avec ses partenaires, le Groupe a mis en place des procédures dans le but d'assurer au mieux ses prestations, et ainsi de minimiser autant que possible pour ses clients les conséquences de ces situations. Dans ce type de circonstances, le Groupe déploie des mesures commerciales pour permettre aux passagers qui le souhaitent de différer leur voyage ou de changer de destination.

Il ne dispose pas de couverture de pertes d'exploitation pour de tels événements.

En outre, lors d'un événement climatique majeur, son objectif est de rétablir les opérations de vol le plus rapidement possible pour remplir sa mission de continuité de service et assurer les opérations et le transport de l'aide humanitaire vers les régions touchées.

Le Groupe met en œuvre des mesures pour limiter l'impact du changement climatique via une stratégie bas carbone. Le Plan Climat d'Air France-KLM précise les priorités du Groupe en termes de réduction de son impact environnemental, comme la modernisation de la flotte, l'amélioration de la gestion du carburant et l'optimisation des procédures opérationnelles (éco-pilotage, par exemple).

Le Groupe se conforme au format recommandé par la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) pour la gestion des risques financiers liés au changement climatique (voir tableau de la section 4.6.3 « Suivi de la loi 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance »).

## Risque de crédit carbone

### Description du risque

En tant qu'opérateur aérien, le Groupe est émetteur de dioxyde de carbone. Depuis 2012, il est soumis au système d'échange de quotas d'émissions de l'Union Européenne (SCEQE-UE ou encore EU-ETS en anglais pour European Union Emission Trading Scheme) et doit compenser ses émissions en achetant des quotas carbone sur les marchés financiers.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, à la suite de la crise du Covid-19, les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe restent bien en deçà de l'activité normale et ont atteint 16,3 millions de tonnes, dont 2,6 millions de tonnes ont été soumises à l'exigence UE-ETS. Compte tenu des quotas gratuits reçus, le Groupe a acheté des quotas d'émission d'un montant de 897 000 tonnes de CO<sub>2</sub> pour compenser ses émissions, conformément au système européen d'échange de quotas d'émission (EU-ETS).

Depuis 2021, le Groupe est soumis au mécanisme global de compensation des émissions de carbone, connu sous le nom de CORSIA, adopté par l'OACI en octobre 2016.

Lors de sa 40<sup>e</sup> Assemblée générale en octobre 2019, l'OACI détermine que « le CORSIA est la seule Mesure mondiale Basée sur le Marché (MBM) qui s'applique aux émissions de CO<sub>2</sub> de l'aviation internationale afin d'éviter un ensemble disparate éventuel de MBM nationales et régionales qui feraient double emploi, et pour faire en sorte que les émissions de CO<sub>2</sub> de l'aviation internationale ne soient prises en compte qu'une seule fois ». Dans ce contexte, Air France-KLM considère que les mêmes émissions de CO<sub>2</sub> ne sauraient être soumises à la fois à l'ETS européen et à CORSIA. Par ailleurs - dans l'hypothèse d'une évolution des dispositions de l'ETS européen - Air France-KLM demande à ce qu'une étude d'impact détaillée des aménagements envisagés soit réalisée. En outre, le Groupe attire l'attention sur la nécessité de concevoir au préalable un mécanisme d'ajustement des émissions de carbone aux frontières de l'Union Européenne, de manière à protéger les transporteurs aériens européens contre

les « fuites de carbone » qui neutralisent voire aggravent les impacts environnementaux, et bénéficient à leurs concurrents internationaux.

### Principes et dispositifs de gestion

Financièrement, le Groupe a mis en place une politique de couverture du risque carbone sous forme d'achats à terme, politique dont les mesures sont validées par le Risk Management Committee.

Opérationnellement, le Groupe recherche toutes les opportunités de réduction de sa consommation en carburant et de ses émissions de carbone :

- à son initiative propre dans le cadre du Plan Climat ;
- ou de concert avec les autorités : projet SESAR (Ciel Unique Européen, optimisation du contrôle aérien).

Par ailleurs, le Groupe utilise un prix interne du carbone (fourchette de prix) dans sa prise de décision d'investissements et de projets afin de prendre en compte le risque carbone dans ses scénarios de décision (voir section 4.3 « Impacts environnementaux »).

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

##### Description du risque

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

Dans le cadre de la crise sanitaire liée au Covid-19, le Règlement n° 95/93 a ainsi été adapté pour la période du 1<sup>er</sup> mars 2020 au 24 octobre 2020 afin que les créneaux attribués pour cette période soient considérés comme ayant été exploités par le transporteur aérien. Compte tenu de la crise sanitaire persistante et de la faible demande de transport aérien dans les mois à venir, la Commission Européenne a décidé, le 14 octobre 2020, d'étendre cette exception à toute la saison hivernale, jusqu'au 27 mars 2021. La Commission Européenne a adopté le 16 février 2021 un nouvel amendement au Règlement régissant l'attribution des créneaux horaires qui prévoit le maintien possible de l'assouplissement des règles d'utilisation habituelles des créneaux horaires compte tenu de la crise. Ces dispositions sont applicables jusqu'à la fin de la saison d'été 2022. Les paramètres précis sont définis à l'occasion de chaque saison aéronautique en fonction de la situation sanitaire, et des dispositions spécifiques d'allègement

des contraintes ont été prises pour la saison d'été 2021. En juillet 2021, la Commission Européenne a encore modifié le Règlement sur les créneaux horaires en prolongeant l'allègement des créneaux jusqu'à l'hiver 2021, en fixant à 50 % l'exigence d'utilisation des créneaux pour que les compagnies aériennes puissent bénéficier de la préséance historique. Enfin, la Commission a adopté en décembre 2021 une nouvelle extension des règles d'allègement des créneaux horaires de l'été 2022. Au lieu de l'exigence normale d'utilisation d'au moins 80 % d'une série de créneaux horaires donnés, les compagnies aériennes doivent maintenant en utiliser 64 % pour conserver leurs droits historiques sur ces créneaux.

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

### Principes et dispositifs de gestion

Air France – KLM met en œuvre avec attention les dispositions du Règlement européen sur l'allocation des créneaux horaires garantissant à un transporteur de pouvoir conserver l'usage de ces créneaux d'une saison sur l'autre dès lors qu'il a été utilisé 80 % du temps hors circonstances exceptionnelles. Air France et KLM s'assurent par ailleurs auprès de leurs autorités nationales de la mise à disposition régulière sur leurs plateformes de correspondance principales des capacités nécessaires à la croissance du Groupe. Elles s'assurent également auprès de leurs autorités nationales et européennes que la révision du Règlement européen actuel ne limite pas l'accessibilité des créneaux horaires. Enfin, elles s'assurent que des provisions spécifiques sont prévues dans le cadre de la crise du Covid-19 afin de préserver leurs portefeuilles de créneaux dans le monde, bien que n'étant pas en position d'exploiter de nombreux vols compte tenu des mesures sanitaires prises par les autorités publiques.

#### 3.1.2.4 Renforcement des droits à indemnisation en faveur des passagers

##### Description du risque

###### a) Règles européennes

Au sein de l'Union Européenne, les droits des passagers en matière de retard, d'annulation de vols et de refus d'embarquement sont définis par le Règlement (CE) n° 261/2004 du 11 février 2004 entré en vigueur en 2005. Il s'applique à tous les vols – réguliers ou non – au départ d'un aéroport situé dans un État membre de l'Union Européenne (y compris Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol, les deux plateformes de correspondance du Groupe) et détermine des règles européennes en matière d'indemnisation et d'assistance, en cas de refus d'embarquement, de retard important, d'annulation de vol ou de déclassement.

De nombreuses décisions rendues par la CJUE ont contribué à renforcer les droits des passagers en réduisant les possibilités des transporteurs aériens d'invoquer des « circonstances extraordinaires » pour s'exonérer du versement de l'indemnité prévue par le Règlement n° 261/2004.

L'alourdissement constant des réglementations pesant sur les compagnies européennes, et seulement partiellement sur

les compagnies des pays tiers, ne fait qu'accroître les distorsions de concurrence déjà existantes. L'émergence de sociétés spécialisées dans l'indemnisation des passagers augmente le coût financier résultant de ce risque. Le montant des indemnisations est néanmoins le même pour Air France-KLM, que le client s'adresse directement au Groupe ou qu'il le fasse par le biais d'un intermédiaire.

La crise du Covid-19 a aussi mis en lumière le fait que la réglementation est mal adaptée en cas d'annulations massives et qu'elle doit être révisée afin de mieux équilibrer les droits des passagers et des compagnies aériennes dans ces circonstances.

***Au regard de la réglementation communautaire en matière de droit des passagers, les vols annulés du fait d'une circonstance extraordinaire, telle une décision prise par un ou plusieurs État(s) de restreindre le trafic aérien n'ouvrent pas droit au forfait d'indemnisation tel que prévu par le Règlement (CE) n° 261/2004. Dans ces circonstances, les passagers peuvent néanmoins demander le remboursement de leurs billets.***

#### **b) Règles américaines**

Aux États-Unis, la réglementation sur l'amélioration de la protection des passagers des compagnies aériennes est entrée en vigueur le 23 août 2011 et ses dispositions sont désormais mises en application.

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

#### **c) Règles nationales**

L'IATA a recensé dans une base de données une cinquantaine de réglementations nationales afin de mieux suivre leur évolution.

Au cours de l'exercice 2021 (comme en 2020), en raison de la crise sanitaire du Covid-19 et des fermetures de frontières qui en ont résulté, le Groupe a été contraint de réduire sa capacité et d'annuler un grand nombre de vols, les clients pouvant alors demander le remboursement de leurs billets ou l'émission d'un bon d'échange. Au 31 décembre 2021, cette ligne comprenait 307 millions d'euros de billets (tarif et surcharge) et recettes accessoires au transport (« EMD ») dont la date de voyage était passée, donnant potentiellement lieu à un remboursement, et 387 millions d'euros de bons à utiliser sur des vols futurs (ou donnant lieu à un éventuel remboursement). Le Groupe a également mis en place depuis 2020 une politique de remboursement et de bons révisée qui a donné lieu à une refonte complexe des processus métier.

#### **Principes et dispositifs de gestion**

Afin de contenir autant que possible dans des limites économiquement supportables les effets de ces réglementations, le Groupe agit directement ou par l'intermédiaire des organisations professionnelles de l'industrie aérienne (IATA, A4E) envers les institutions européennes et nationales pour parvenir à des obligations raisonnables et ne créant pas de distorsion de concurrence ou de surcoût majeur qui pourraient le conduire soit à augmenter ses tarifs, soit à réduire ses marges. À cet égard,

Air France-KLM continue de faire du lobbying pour la révision du Règlement (CE) n° 261/2004 du 11 février 2004.

En ce qui concerne les changements apportés à sa politique de remboursement et de bons d'achat dans le contexte de la pandémie de Covid-19, le Groupe a adopté plusieurs mesures, notamment le renforcement de la coopération avec tous les services du Groupe concernés pour garantir une prise de décision flexible afin de s'adapter aux changements de la réglementation dans le monde entier, la mise en place d'une communication étendue aux clients et aux partenaires commerciaux *via* diverses plateformes et le traitement prioritaire des demandes de remboursement afin de prévenir les litiges.

#### **3.1.2.5 Évolution des réglementations et législations internationales, nationales ou régionales**

##### **Description du risque**

Les activités de transport aérien restent largement réglementées, notamment dans les domaines de l'allocation de droits de trafic pour les services extra-communautaires ou encore des conditions relatives à l'exploitation (sécurité, bruit des avions, émissions de CO<sub>2</sub>, accès aux aéroports et allocation des créneaux horaires). Dans ce contexte les institutions communautaires décident notamment de règlements qui peuvent être contraignants pour les compagnies aériennes et sont susceptibles d'avoir des impacts organisationnels et/ou financiers significatifs. L'évolution des réglementations et législations pourrait accroître les charges opérationnelles ou réduire les recettes du Groupe.

##### **Principes et dispositifs de gestion**

Le groupe Air France-KLM défend activement ses positions auprès des gouvernements français et néerlandais et des institutions européennes, directement ou au travers de l'organisation professionnelle Airlines for Europe (A4E) sur l'évolution des réglementations européennes et nationales. Le groupe Air France-KLM est engagé dans un lobbying direct auprès de la Commission Européenne et des autorités nationales pour assurer une attribution raisonnable et équilibrée des droits de trafic aux compagnies aériennes non européennes. La coordination avec des transporteurs aux vues similaires sur ce sujet a lieu dans le cadre de la plateforme de coordination des compagnies aériennes (the *Airline Coordination Platform*, the « ACP »).

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

##### **Description du risque**

Les opérations d'alliance et de coopération commerciale sont soumises à la législation en vigueur en matière de concurrence. Dans certaines juridictions, ces accords sont susceptibles d'être soumis à l'examen préalable des autorités de concurrence avant toute mise en œuvre. Dans d'autres juridictions, en particulier en Europe, il appartient aux transporteurs aériens de s'assurer que leurs opérations sont bien conformes aux règles de concurrence applicables. La Commission Européenne dispose par ailleurs à tout moment de la possibilité d'ouvrir une enquête sur une coopération qui lui paraît présenter un intérêt communautaire.

Par exemple, la *joint-venture* entre Air France, KLM, Delta et Alitalia a fait l'objet d'une telle enquête (qui a abouti à une décision positive en 2015). De telles enquêtes pourraient avoir un effet négatif sur les résultats, l'activité, la réputation, la situation financière et les perspectives du Groupe.

### Principes et dispositifs de gestion

En mai 2015, la Direction Générale de la Concurrence (DG COMP) a adopté une décision favorable sur le fondement de l'Article 101 du Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne sur l'ancienne *joint-venture* transatlantique (entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et Alitalia).

La Commission a accepté les engagements définitifs offerts par les parties et a mis fin à l'affaire.

Il a depuis été mis fin à cette *joint-venture* avec le lancement de la *joint-venture* actuelle entre Air France-KLM, Delta Air Lines et Virgin Atlantic, annulant ainsi les engagements proposés par Air France-KLM, Delta Air Lines et Alitalia à la Commission Européenne à la suite de l'enquête antitrust de 2015 (accords conclus avec des transporteurs tiers au titre desdits engagements, mais restant pleinement en vigueur jusqu'à leur terme).

Les autorités américaines et d'autres à travers le monde s'étaient déjà prononcées, reconnaissant les bénéfices pour les consommateurs de cette *joint-venture*. À cet égard, la *joint-venture* entre Air France-KLM, Delta Air Lines, Inc. et ses partenaires transatlantiques a bénéficié d'une immunité anti-trust (ATI) au départ des États-Unis depuis 2008.

#### 3.1.2.7 Engagements vis-à-vis de la Commission Européenne

##### Description du risque

##### a) Contrôle des concentrations et accords de coopération

En 2004, 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 des créneaux de décollage et d'atterrissage à la disposition des concurrents sur certains aéroports. D'autres remèdes sont venus se rajouter suite à la décision de mai 2015 relative à la *joint-venture* transatlantique.

##### b) Aides d'État

En 2020, la mise en œuvre des mesures (décrites à la section 3.1.1.1 « Impact de l'épidémie de Covid-19 sur les activités du Groupe ») de renforcement de la liquidité du Groupe précitées à la section 3.1.2.3 « Risques de perte de créneaux horaires ou de nonaccès à des créneaux horaires » (garantie par l'État d'un prêt bancaire de 4 milliards d'euros (PGE) et prêt de l'État français de 3 milliards d'euros ainsi que garantie par l'État néerlandais

d'un crédit renouvelable de 2,4 milliards d'euros et prêt de l'État néerlandais de 1 milliard d'euros) a été soumise à l'approbation préalable de la Commission Européenne en vertu des règles relatives aux aides d'État (décisions du 4 mai 2020 et du 13 juillet 2020 respectivement).

Le 6 avril 2021, le Groupe a annoncé la première partie de son plan global de recapitalisation, décrit à la section 5.4 « Événements récents et perspectives pour 2022 ». Certaines mesures de ce plan contenaient des aides d'État, qui ont été notifiées par les autorités françaises à la Commission Européenne, cette dernière les ayant approuvées ultérieurement dans sa décision du 5 avril 2021 conformément aux règles relatives aux aides d'État. Cette décision subordonne l'approbation des mesures à un certain nombre d'engagements structurels et comportementaux pris par l'État français à l'égard des sociétés Air France-KLM et Air France, imposant notamment à Air France de mettre des créneaux d'atterrissage et de décollage à la disposition d'un transporteur tiers désigné sur l'aéroport d'Orly. D'autres engagements comportementaux ont également été imposés conformément à l'encadrement temporaire sur les aides d'État de la Commission Européenne (tels que des restrictions sur les acquisitions, les rachats d'actions ou les paiements de dividendes) qui pourraient avoir un impact sur les activités du Groupe.

Comme toutes les compagnies aériennes qui ont reçu des aides publiques dans le cadre de la crise du COVID, les décisions de la Commission Européenne accordant des mesures de soutien à Air France et KLM ont fait l'objet d'un recours en annulation de la part de Ryanair.

### Principes et dispositifs de gestion

#### a) Contrôle des concentrations et accords de coopération

Le groupe Air France-KLM s'est assuré que les conséquences éventuelles de la mise à disposition de créneaux horaires au titre des mesures correctives de 2004 et 2015 restent admissibles et ne modifient pas l'économie des lignes considérées. Air France-KLM approche par ailleurs régulièrement la Commission afin de discuter de la nécessité du maintien de ces engagements adoptés il y a plus de seize ans.

#### b) Aides d'État

Le Groupe s'est assuré que son plan de croissance sera mis en œuvre dans le respect et en toute compatibilité avec les engagements pris dans le cadre des aides d'État. En application de la décision de la Commission Européenne du 5 avril 2021, un Monitoring Trustee en charge du suivi du respect des engagements du Groupe imposés par la décision a été nommé. Un State Agent/Agent de l'État a également été nommé par l'État néerlandais, chargé de vérifier l'application des mesures prévues par l'accord d'aides d'État de l'État hollandais.

### 3.1.3 Risques liés aux processus du Groupe

#### 3.1.3.1 Défaut d'un système informatique critique, risques informatiques et cybercriminalité

Les systèmes informatiques et de télécommunications sont d'une importance capitale pour les opérations quotidiennes du Groupe. Les applications informatiques, exploitées dans les centres de production ou *via* des solutions de cloud computing, sont utilisées à travers un réseau de milliers de postes de travail et un nombre croissant d'appareils mobiles. L'information contenue dans tous ces systèmes est de plus en plus menacée. Le volume d'informations échangées avec les clients et les tiers augmente. Les avions sont de plus en plus connectés au système d'information. Le nombre des lois et des règlements à prendre en compte est également en augmentation.

#### Cybercriminalité\*

##### Description du risque

Comme toute entreprise faisant largement appel aux technologies modernes de communication et de traitement des données, y compris les systèmes de gestion des revenus et les systèmes de réservation (dont Altea), le Groupe est exposé aux menaces de la cybercriminalité.

La cybercriminalité et le cyberespionnage se réfèrent à un large éventail de différentes activités liées à l'utilisation abusive des données et à l'altération de l'intégrité du Système d'Information d'Air France - KLM à des fins personnelles, économiques, psychologiques, et politiques. La forte dépendance aux technologies de l'information et de la communication rend les compagnies aériennes vulnérables à la cybercriminalité. Si Air France - KLM ne parvient pas à lutter contre de tels incidents de cybercriminalité, cela pourrait avoir un impact négatif sur l'activité, la réputation, les revenus et les coûts du Groupe, et donc ses résultats.

##### Principes et dispositifs de gestion

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

Le programme « Cybercrime », validé par le Comité d'audit du Groupe, régit les actions de prévention et de détection telles que la surveillance de la cybermenace, les évaluations de la sécurité du Système d'Information, les tests d'intrusion dans le Système d'Information *via* internet. Des campagnes de sensibilisation à la sécurité de l'information sont régulièrement réalisées ; elles concernent l'ensemble du personnel de la Société. Un audit de ce programme a été réalisé en 2017. Il confirme les bonnes pratiques en place et les orientations prises. Les préconisations d'amélioration ont été ajoutées au programme. Le Groupe respecte les normes de cybersécurité des constructeurs aéronautiques (OAM). Depuis 2020, le Groupe a souscrit à une procédure d'évaluation permanente et indépendante de la cybersécurité,

réalisée 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 par le leader mondial BitSight, afin de surveiller en temps réel sa position et ses performances en matière de cybersécurité et de garder une longueur d'avance sur les cybermenaces émergentes.

Depuis 2018, le Groupe a souscrit une police de cyberassurance afin de transférer une partie de ce risque.

Pour illustrer l'efficacité des mesures de sécurité mises en place, un cyberincident complexe a eu lieu le 2 décembre 2020 ; il a été détecté rapidement et bloqué avant qu'un effet négatif ne puisse affecter l'entreprise. Aucune interface partenaire n'a été impactée. Des mesures immédiates d'atténuation ont été prises afin de bloquer les ressources utilisées par les cybercriminels pour se connecter au réseau. La réinitialisation de toutes les connexions au Cloud Microsoft O365, la réinitialisation de tous les mots de passe utilisateurs et de tous les mots de passe système ont été effectuées dans le cadre de ces mesures d'atténuation. Une communication dédiée à la protection et à la sauvegarde des mots de passe a été envoyée à l'ensemble des salariés des deux compagnies aériennes par mesure de précaution. Des parties externes, spécialisées dans la cyberinvestigation, aux Pays-Bas et en France, ont été impliquées dans l'analyse et le nettoyage des systèmes. En outre, cet incident a été signalé aux parties concernées (Management des risques, Délégué à la protection des données (DPO, Data Protection Officer)) et aux autorités.

En 2021, trois audits indépendants sur la sécurité informatique ont été réalisés avec succès pour affiner le plan d'action du programme Cybercriminalité. Le personnel informatique dédié à la sécurité a été augmenté de 20 % afin d'adapter notre organisation aux nouvelles menaces. De nouveaux processus et outils ont été déployés pour détecter, protéger et corriger plus rapidement tout écart potentiel détecté ou toute vulnérabilité du système. Un nouveau module de formation à la cybersécurité a été validé au niveau des Comités Exécutifs ; il va devenir obligatoire pour l'ensemble du personnel.

#### Sécurisation des données

##### Description du risque

En tant que compagnies aériennes, Air France et KLM collectent des données à caractère personnel auprès de leurs clients et salariés. La gestion des actifs du Groupe repose sur une gestion sans faille des données nécessaires. Leur consistance et leur intégrité posent des défis permanents dans les projets informatiques ainsi que dans l'exploitation des services numériques. La fréquence des changements, concernant les applications autant que les processus, impose une adaptation permanente des outils et des méthodes de gestion informatiques, en coordination avec les métiers et leurs exigences réglementaires et opérationnelles. Si le Groupe ne met pas en œuvre ces changements fréquents ou ne protège pas les données à caractère personnel conformément aux lois et réglementations applicables, cela pourrait avoir un impact négatif sur l'activité, la réputation, les revenus et les coûts du Groupe, et donc ses résultats.

### Principes et dispositifs de gestion

La Direction informatique du Groupe met en œuvre des règles de sécurité afin de limiter les risques liés aux nouvelles technologies, en particulier les 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 la Société obéissent à des règles conformes aux standards nationaux, européens et internationaux. Des actions de sensibilisation de l'ensemble des personnels aux menaces et d'incitation aux meilleures pratiques sont régulièrement menées. Des sociétés spécialisées et l'Audit interne évaluent régulièrement l'efficacité des solutions mises en place.

La sécurité des données est une priorité pour le Groupe, particulièrement la protection des données à caractère personnel, dans le respect des lois et des règlements. Le nouveau Règlement général de l'UE sur la protection des données n° 2016/679 (RGPD) se décline dans les programmes de conformité RGPD et NIS. Au sein de chaque compagnie, des experts veillent à ce que l'ensemble des traitements de l'entreprise qui portent sur des données à caractère personnel soient conformes à la loi.

Dans chaque compagnie Air France et KLM, le Responsable de la protection des données personnelles définit la politique de protection applicable, diffuse la culture de protection des données personnelles et veille au respect des normes réglementaires.

### Continuité d'exploitation et conformité avec la réglementation

#### Description du risque

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

#### Principes et dispositifs de gestion

Le Vice-Président exécutif du Groupe chargé des technologies de l'information, assisté du Comité informatique du Groupe et du Responsable de la sécurité informatique du Groupe, est responsable de la gestion des risques liés à leurs processus et de la définition, en particulier, de la politique de sécurité informatique et des télécommunications.

Le contexte exige un niveau élevé de sécurité, qui est garanti par le mandat du Vice-Président exécutif du Groupe chargé des technologies de l'information et de ses collaborateurs, qui sont responsables de la Sécurité des systèmes. Air France et KLM assurent l'attribution des ressources nécessaires pour contrer ces menaces, sécuriser les informations et garantir la conformité réglementaire des systèmes d'information.

Air France-KLM veille en permanence au fonctionnement sécurisé des systèmes informatiques. Des centres de secours spécifiques et des réseaux redondants garantissent la disponibilité et

l'accessibilité des données et des traitements informatiques en cas d'incident majeur.

Les infrastructures des centres opérationnels de secours et les plans de continuité des activités sont testés régulièrement. Les contrôles d'accès aux systèmes informatiques, ainsi que le contrôle des données échangées à l'extérieur de la société, sont régis par des règles qui répondent aux lois et normes internationales.

Des entreprises spécialisées en sécurité informatique, l'Audit interne et le Contrôle interne évaluent régulièrement la pertinence et l'efficacité des solutions mises en place.

Le risque de dommages aux installations informatiques est couvert par une police d'assurance.

### 3.1.3.2 Risques concernant la performance opérationnelle et les clients\*

#### Description du risque

Pour nos clients, notre performance opérationnelle est l'une des pierres angulaires de notre produit. Dans les opérations quotidiennes, où la pression, la congestion des aéroports et des compagnies aériennes sont croissantes, où les réglementations sont de plus en plus complexes (en termes de sécurité et de mesures sanitaires, par exemple), dans un contexte de perturbations sociales au sein des compagnies aériennes mais aussi en dehors de celles-ci (grèves des contrôleurs aériens ou des compagnies d'assistance aéroportuaire), l'augmentation du trafic comporte un risque de performance opérationnelle dégradée ou de détérioration de la qualité de service pour nos clients, entraînant une augmentation des coûts de performance opérationnelle ou une baisse de la satisfaction client, ce qui peut avoir un impact négatif sur la réputation du Groupe.

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, en raison de la nécessité de se conformer aux exigences de distanciation sanitaire et sociale des gouvernements, les aéroports sont, par exemple, ouverts pendant des heures limitées, ce qui entraîne des délais de rotation longs. Les exigences supplémentaires dans les processus de départ et/ou d'arrivée causent également des retards et entraînent de longs délais d'embarquement et de rotation des passagers. Avec cela, le risque de manque de ressources opérationnelles suffisantes chez Air France et KLM, en aéroports (eg sécurité, frontières) et chez les sous-traitants (eg compagnies d'assistance) pourrait également affecter la reprise attendue des opérations une fois redimensionnées ou générer des coûts associés.

#### Principes et dispositifs de gestion

Pour Air France et KLM, le Centre de contrôle des opérations est au cœur des opérations et toute perturbation est gérée de manière intégrée. De nombreux plans d'action ont été mis en œuvre autour de l'excellence opérationnelle, de la gestion des perturbations, du rétablissement des services, de la sécurité, de l'agilité réseau, du traitement des réclamations clients (EU261), de la gestion des équipages et autres ressources essentielles internes ou externes et la coordination avec des acteurs clés comme les autorités et aéroports. L'objectif est de diminuer le nombre de perturbations, d'atténuer l'impact sur les clients,



d'améliorer la satisfaction client et de réduire les coûts des performances non optimales.

### 3.1.3.3 Non-respect des réglementations, y compris des lois sur la concurrence et anticorruption

#### Description du risque

Le non-respect des réglementations, telles que les lois sur la concurrence, les lois anticorruption, les sanctions commerciales ou les réglementations en matière de contrôle des exportations, en raison du comportement contraire à l'éthique des salariés, peut avoir un impact négatif sur la réputation du Groupe et entraîner des amendes substantielles et d'autres procédures judiciaires. Le Groupe est actuellement impliqué dans des enquêtes relatives à des affaires de lutte antitrust dans l'industrie du fret aérien, débutées devant la Commission Européenne en décembre 2005 et toujours en cours, et dans le secteur passagers (voir la Note 32.2.1 des états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021).

En outre, le Groupe, en particulier Air France-KLM en tant que société cotée en bourse, est également exposé aux risques liés à la conformité des marchés de capitaux. Depuis juillet 2016, le Règlement européen sur les abus de marché (MAR) et de nombreuses autres réglementations nationales et européennes ont codifié les interdictions de délits d'initiés et de manipulations de marché, l'obligation de faire des annonces ad hoc ainsi que d'autres obligations relatives aux marchés de capitaux.

#### Principes et dispositifs de gestion

Diverses mesures sont prises pour atténuer le risque de non-respect des lois et des réglementations. Les mesures préventives comprennent, par exemple, des lignes directrices sous forme de manuels, de politiques et d'instructions visant à clarifier les comportements attendus et acceptables, la formation sous forme d'*e-learning* ainsi que la formation en classe ou par visioconférence dédiée à certains domaines (c'est-à-dire achats, informatique, fret et maintenance en 2021) ou les catégories de personnel en fonction de leur exposition au risque (gestionnaires, nouveaux salariés, salariés promus), et la capacité de signaler toute préoccupation en matière de conformité.

Dans le domaine du droit de la concurrence, Air France-KLM a développé sa politique de prévention des pratiques anticoncurrentielles en diffusant un « Manuel relatif à l'application des règles de concurrence », disponible en trois langues. Une session *e-learning* sur le droit de la concurrence a été mise en ligne le 14 décembre 2021 pour Air France-KLM, Air France et KLM et pourra ensuite être déployée en 2022 auprès des principales filiales avec l'aide des membres du réseau des correspondants conformité.

D'autres outils basés sur la prévention comprennent des modules de formation dédiés. Après avoir suivi cette formation et passé un test d'évaluation, les salariés signent une déclaration individuelle par laquelle ils s'engagent à respecter les règles de la concurrence s'appliquant à leurs fonctions.

Concernant la corruption, suite à la campagne anti-corruption menée fin 2019, des efforts constants ont été déployés pour

renforcer la sensibilisation et la connaissance des employés en matière de prévention par le biais, par exemple, de présentations et de discussions, d'un meilleur accès aux documents de conformité et de la communication par le management du Groupe.

En ce qui concerne le respect des exigences en matière de respect de la réglementation boursière, le Groupe a mis en place une documentation interne (c'est-à-dire des « Règles de conformité concernant les opérations sur titres ») et utilise des outils internes pour compiler des listes d'initiés, ce qui lui permet de publier toute annonce ad hoc, et de fournir à ces initiés les politiques, lettres d'information et descriptions de processus pertinentes pour garantir leur respect et leur application par les employés et les destinataires concernés. Pour plus de détails, voir section 4.5.3 « Éthique des affaires ».

### 3.1.3.4 Conditions de travail et développement du capital humain

#### Description du risque

Les salariés sont au cœur d'Air France-KLM et il est essentiel de conserver leur confiance pour leur permettre d'atteindre les meilleurs standards de performance pour le bénéfice des clients. L'engagement des salariés, le développement des talents et la stabilité sociale sont impératifs pour la viabilité et la réussite à long terme de la société.

Le personnel des différentes entités du groupe Air France-KLM dispose de contrats et de politiques RH (locaux) conformes à la forme sociale de chacune des entités et à la législation du travail en vigueur dans les différents pays. Les changements stratégiques et les changements affectant les conditions de travail du personnel sont appliqués conformément à la législation et aux protocoles définis pour chacune des entités composant le Groupe.

Les activités du Groupe pourraient à l'avenir, comme par le passé, être perturbées par des conflits sociaux tels que grèves, actions syndicales ou autres formes de mouvement social, qui pourraient également avoir un impact négatif sur les activités, la rentabilité et l'image du Groupe.

En particulier, dans le cadre de la crise sanitaire actuelle liée au Covid-19 et de son impact sur les activités du Groupe, Air France et KLM ainsi que leurs filiales ont été contraintes de procéder à des plans de réduction des coûts de personnel pour les différentes catégories de salariés ainsi qu'à d'importantes réorganisations et réductions d'effectifs. Elles pourraient être contraintes de le faire à nouveau à l'avenir.

Les mesures prises par le Groupe dans ce contexte peuvent entraîner une baisse de l'engagement, de la motivation, de la participation des salariés au travail et une difficulté à conserver et recruter des compétences clés, en raison, entre autres : de l'incertitude quant à l'avenir du Groupe et de leur propre emploi ou des inquiétudes liées à la situation économique ; du travail à distance et de l'« activité partielle », qui entraînent une diminution des contacts avec les collègues et la direction ; des Plans de Départ Volontaire, des réductions de salaire, de l'augmentation de la charge de travail et de la perte d'expertise. L'absentéisme peut également augmenter en raison du risque de contamination des salariés par le Covid-19, sur leur lieu de

travail ou ailleurs, ce qui crée également une crainte d'être contaminé (au travail ou dans les transports en commun par exemple). Il y a également un risque de fermeture de services essentiels en raison de la potentielle propagation de l'épidémie de Covid-19 au sein de ces services, ce qui empêcherait l'exercice de fonctions spécialisées et entraînerait de sérieuses difficultés dans le fonctionnement du Groupe.

### Principes et dispositifs de gestion

Le groupe Air France-KLM reconnaît les contraintes et les risques auxquels il est exposé et la nécessité de s'adapter à un rythme de changement plus rapide. Dans le même temps, le Groupe cherche à préserver la cohésion en favorisant un dialogue constructif et transparent sur le lieu de travail et en poursuivant une politique basée sur le respect et la responsabilité. La communication interne a rapidement été adaptée à la nouvelle situation en termes de fréquence et de moyens, le personnel se connectant à distance avec de nouveaux outils interactifs de partage de leurs questions et préoccupations.

Pour assurer la coordination efficace du dialogue sur le lieu de travail, des responsabilités sont définies pour chaque entité et catégorie de personnel. Une coordination entre les différentes entités est assurée au niveau du Groupe, en particulier pour les sujets transversaux concernant des catégories de personnel de plusieurs entités. Les modifications significatives apportées aux politiques RH et aux conventions collectives sont validées au plus haut niveau de la direction des compagnies aériennes et du Groupe.

## 3.1.4 Risques juridiques

Dans le cadre de l'exercice normal de leurs activités, les sociétés du Groupe pourraient être impliquées dans des procédures judiciaires, administratives, pénales ou arbitrales, notamment en matière de responsabilité civile, de concurrence, de réclamation en matière de propriété industrielle, fiscale ou intellectuelle, ou en matière d'environnement et de discrimination. Pour certaines procédures, des demandes pécuniaires significatives ont été ou peuvent être déposées contre une ou plusieurs sociétés du Groupe. Le cas échéant, les provisions que le Groupe doit enregistrer dans ses états financiers pourraient ne pas être suffisantes, ce qui aurait un impact négatif important sur son activité, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives. Au 31 décembre 2021, le total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 424 millions d'euros (voir la Note 32, section 5.6 « Notes aux états financiers consolidés »).

De nouvelles procédures, issues de procédures existantes ou non, liées à des risques déjà identifiés par le Groupe ou à de nouveaux risques, pourraient être engagées contre une entité du Groupe. Si ces procédures devaient aboutir à un résultat défavorable, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe. À l'exception des procédures et litiges décrits dans les Notes 32.1 et 32.2 de la section

Diverses initiatives visant à améliorer le dialogue sur le lieu de travail sont prévues et mises en œuvre dans les différentes entités du Groupe.

Au sein d'Air France et de KLM, un indicateur « *Employee Promoter Score* » a été mis en place pour mesurer l'engagement des salariés. Les résultats alimentent les plans d'action locaux visant à améliorer l'engagement des employés et à encourager le dialogue entre les managers et leurs équipes. Réduire la distance entre direction et personnels est essentiel pour comprendre les besoins et les préoccupations des équipes, résoudre les problèmes de manière proactive et éviter toute escalade.

Le niveau d'engagement des salariés fait partie des objectifs du plus haut niveau de management au sein d'Air France-KLM. Un suivi constant a lieu et la méthodologie fera l'objet d'une amélioration continue (voir section 4.2 « Ressources humaines »).

En ce qui concerne les conséquences des mesures qui ont été mises en œuvre par le Groupe dans le cadre de l'épidémie de Covid-19, le Groupe maintient une ouverture et une transparence avec les syndicats, avec des négociations basées sur des relations de confiance développées avec eux. Avec ses effectifs réduits, le Groupe s'efforce d'optimiser et de transformer la façon de travailler, en revoyant l'organisation et les charges de travail, la communication efficace, etc. Le Groupe cherche également à minimiser l'impact sur les salariés physiquement présents sur ses sites et a mis en place un protocole sanitaire spécifique et détaillé pour assurer l'atténuation du risque de contamination, en étroite collaboration avec les comités de santé et de sécurité.

5.6 « Notes aux états financiers consolidés », il n'existe aucune autre procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage (y compris, à la connaissance du Groupe, aucune procédure en cours ni aucune menace de procédure) qui pourrait avoir ou a eu récemment un effet significatif sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe au cours des douze derniers mois.

### Principes et dispositifs de gestion

Les procédures en cours font l'objet d'un suivi et d'une analyse régulière par la direction juridique avec l'appui, le cas échéant, de conseils juridiques externes.

Si nécessaire, ces litiges peuvent faire l'objet de provisions dans les états financiers du Groupe. L'estimation du Groupe de son exposition financière aux procédures en cours est régulièrement réévaluée en fonction de leur évolution, et le montant des provisions correspondantes est ajusté en conséquence selon la meilleure connaissance du Groupe. Ces montants sont également revus et validés par les Commissaires aux comptes.

Certains risques relatifs à ces procédures sont par ailleurs couverts, sous certaines conditions, par les polices d'assurances mises en place par le Groupe et décrites dans la section 3.1.1.

## 3.1.5 Risques de marché

### 3.1.5.1 Structure financière\*

#### Description du risque

En complément des mesures prises par Air France-KLM et KLM dans le contexte de la crise sanitaire et décrites à la section 3.1.1.1 « Impact de l'épidémie de Covid-19 sur les activités du Groupe » ci-dessus, Air France et KLM privilégient les ressources à long terme pour financer leurs investissements en levant de la dette bancaire classique sécurisée par leurs actifs (sous forme de dette hypothécaire ou de location financière). Lorsqu'elles y ont accès, elles peuvent aussi utiliser du crédit export.

Compte tenu de l'application des normes prudentielles, les banques pourraient réduire leurs bilans dans les années à venir et proposer en conséquence un volume plus restreint de crédit bancaire aux emprunteurs. En outre, l'impact de la pandémie de Covid-19 a entraîné une pression accrue sur le financement de flotte, les créanciers exigeant des garanties supplémentaires et appliquant des taux d'intérêt plus élevés, dans un contexte où le renouvellement de la flotte du Groupe pour les années à venir est important, notamment en raison de ses engagements à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>.

La dette nette du Groupe s'élevait à un montant de 8,2 milliards d'euros au 31 décembre 2021, prenant en considération un niveau de liquidités nettes de 7,7 milliards d'euros (excluant 2,5 milliards de lignes non-tirées).

Ce niveau de liquidité est assez satisfaisant pour assurer les opérations des années à venir.

Toutefois, le rachat des titres obligataires et le refinancement par le marché sera important. C'est pourquoi le Groupe a lancé une révision et une extension du prêt garanti par l'État français (PGE) pour minimiser l'impact du remboursement des 4 milliards d'euros qui devait intervenir en mai 2023.

Après un remboursement anticipé à hauteur de 0,5 milliard d'euros en décembre 2021, le calendrier de remboursement est désormais comme suit :

- mai 2023 : 0,8 milliard d'euros ;
- mai 2024 : 1,35 milliards d'euros ;
- mai 2025 : 1,35 milliards d'euros.

Cette étape devrait assurer au Groupe une marge de manœuvre satisfaisante en termes de liquidité.

#### Besoins de trésorerie et liquidité liées à l'impact de la crise sanitaire actuelle

Dans le cadre de la crise de santé publique actuelle liée au Covid-19 et de son impact négatif sur les activités, le bilan et la situation financière du Groupe et afin de renforcer son capital, à la suite de la première étape de recapitalisation, le Groupe a réalisé un important plan de recapitalisation en avril 2021, comprenant deux opérations, une augmentation de capital de 1 milliard d'euros et la conversion du prêt direct de l'État français de 3 milliards

d'euros en 3 fois 1 milliard d'euros d'instruments obligataires subordonnés perpétuels, pour un total de 4 milliards d'euros.

Les autres mesures comprennent l'émission d'obligations senior pour 800 millions d'euros en juin 2021 (avec un règlement-livraison intervenu en juillet 2021) et le remboursement partiel du PGE pour 500 millions d'euros comme mentionné ci-dessus.

Dans l'intervalle, des mesures supplémentaires visant à renforcer les fonds propres du Groupe et de ses filiales sont actuellement à l'étude, y compris des instruments de capital et de quasi-capital (pour permettre un profilage en douceur de la dette). En outre la société Air France a également une obligation légale de reconstituer ses capitaux propres d'ici le 31 décembre 2023.

En cas de nouvelle mais peu probable dégradation de la situation sanitaire et/ou de l'environnement économique, ce plan pourrait s'avérer insuffisant, et ainsi contraindre le Groupe à renforcer sa structure financière avec, le cas échéant, le risque de ne pas pouvoir lever des fonds sur les marchés de capitaux dans des conditions favorables, compte tenu du contexte dégradé.

#### Principes et dispositifs de gestion

La politique de financement est décidée par le Groupe en coordination avec le groupe Air France et le groupe KLM. Le financement du groupe Air France-KLM est principalement constitué de dette obligataire non sécurisée et/ou d'émission de titres en capital ou quasi capital ainsi que de dette collatéralisée par des actifs au niveau des sociétés. Air France-KLM SA est l'émetteur de l'essentiel des titres obligataires.

Par ailleurs, compte tenu de son programme d'investissement, particulièrement dans la flotte, Air France et KLM entendent être actifs sur le marché des financements. Dans les conditions actuelles des marchés, le Groupe et les compagnies aériennes prévoient donc de financer ses prochaines livraisons d'avions par, notamment, des dettes sécurisées. Ces opérations de financement ou de refinancement feront, comme d'habitude, l'objet d'appels d'offres.

Face à ce risque, le Groupe et les sociétés se préparent à adapter leur politique de financement :

- recours privilégié à des financements de marché *via* Air France-KLM SA ;
- diversification des structures de financement d'actifs par Air France et de KLM par des financements structurés ;
- diversification des contreparties bancaires et/ou financières ;
- sollicitation d'un rating ESG.

En juillet 2021, le programme EMTN (Euro Medium Term Notes) a été mis en place et permet une émission rapide et simplifiée d'émission obligataire quand les conditions de marchés sont favorables.

De plus, une notation ESG (64/100) a été mise en place avec le concours de S&P Global, afin de permettre au Groupe d'accéder à des financements durables.

### 3.1.5.2 Risques relatifs au prix du carburant

#### Description du risque

Comme décrit au paragraphe 3.1.1.4, la volatilité du prix du pétrole représente un risque pour l'industrie du transport aérien.

(en millions de dollars US)

	2021	2022	2023
Dépense brute avant couverture	3 550	6 337	6 718
Pourcentage de couverture	82%	51%	3%
Gain/(perte) sur la couverture	299	470	0
Dépense nette après couverture	3 250	5 867	6 717

Sur la base de la courbe à terme au 11 février 2022, une augmentation de 10 dollars US par baril sur 2022 donnerait un prix moyen de 96,7 dollars US par baril et conduirait à une augmentation de 248 millions de dollars US de la facture de carburant après couverture, soit une facture de carburant totale de 6 115 millions de dollars US pour le groupe Air France-KLM en 2022.

Symétriquement, une baisse de 10 dollars US par baril sur 2022 donnerait un prix moyen de 79,5 dollars US par baril et conduirait à une réduction de 272 millions de dollars US de la facture de carburant après couverture, soit une dépense totale de 5 595 millions de dollars US en 2022.

#### Principes et dispositifs de gestion

Les risques liés au prix du carburant avion sont couverts dans le cadre d'une stratégie de couverture définie par le « Risk Management Committee » (RMC) et présentée au Comité d'audit et au Conseil d'administration de la Société.

La stratégie de couverture fixe la durée de la couverture et les ratios de couverture cibles à atteindre pour les trimestres à venir. Par ailleurs, elle recourt à l'utilisation d'instruments pouvant être fixes à terme ou optionnels. Ces instruments doivent être éligibles en tant qu'instruments de couverture selon les normes comptables en vigueur.

Au titre de l'application de la norme IFRS 9, la couverture par composante est appliquée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Dans la mesure où les achats de carburant du Groupe sont fortement corrélés à l'indice « Jet Kerosene Cargoes CIF NWE », des composantes spécifiques à ce risque de carburant sont utilisées (Brent ICE, Gasoil ICE, Jet CIF NWE) pour mieux harmoniser la comptabilité de couverture du carburant et la politique de gestion des risques du Groupe.

Dans le cadre d'une approche dynamique du monitoring des risques, le Groupe assure le suivi d'indicateurs plafonnant la perte potentielle maximale (*maximum loss*) et le gain potentiel maximal (*maximum gain*) (valeur du portefeuille à partir de laquelle celui-ci est restructuré).

Un indicateur permettant de mesurer le risque extrême du portefeuille est mis en œuvre. Le niveau de cet indicateur de « Value at Risk » est calculé et analysé régulièrement et peut aussi conduire à une restructuration du portefeuille.

Au 14 février 2022, le groupe Air France-KLM présentait l'exposition carburant suivante sur la base des prix à terme au 11 février 2022 (88,0 dollars US par baril pour 2022 et 81,1 dollars US par baril pour 2023) :

À la suite de la crise sanitaire du Covid-19 et de la réduction non prévisible des volumes de carburant utilisés au cours de l'année 2020, le Groupe s'est retrouvé, comme une majorité de compagnies aériennes européennes, en situation de sur-couverture (*over-hedge*) qui a entraîné une perte financière reconnue au niveau du résultat financier de 2020. Face à cette situation, et à l'incertitude qui continue de peser sur la croissance des capacités en 2021 et 2022, ainsi qu'au resserrement des facilités de crédit accordées par les partenaires financiers, le Risk Management Committee (RMC) a présenté le 17 février 2021 une politique de couverture révisée au Conseil, qui l'a approuvée. Par rapport à la politique précédente, cette dernière se caractérise par une réduction de la durée de la couverture, de 24 mois glissants à 12 mois glissants, et une réduction des montants de celle-ci, d'un équivalent de 80% à 50% du volume annuel consommé. Cette politique révisée est désormais mise en œuvre par les services carburant d'Air France et de KLM.

Le Groupe a décidé de poursuivre la mise en œuvre systématique de la politique de couverture, malgré les incertitudes liées à la crise ukrainienne.

### 3.1.5.3 Risques de change

Air France-KLM réalise une grande partie de son chiffre d'affaires en euros. Cependant, le Groupe a une activité internationale qui l'expose naturellement aux risques de change.

L'exposition principale porte sur le dollar US. Le Groupe étant globalement acheteur de dollars US, le montant des dépenses en dollars US, telles que le carburant ou la maintenance, excède le montant des recettes en dollars, ce qui représente un risque structurel résiduel. Par conséquent, toute hausse significative du dollar US par rapport à l'euro pourrait avoir un impact négatif sur les résultats financiers du Groupe.

Au contraire, le Groupe est vendeur net d'autres devises, le montant de ses recettes en devises autres que le dollar US étant supérieur au montant de ses dépenses dans les mêmes devises. Ces expositions sont cependant nettement moins significatives que pour ce qui concerne le dollar US. Une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait pourtant un effet négatif sur les résultats financiers du Groupe.

## Exposition d'exploitation

(en millions de devises au 31 décembre 2021)

	Dollar US	Livre Sterling	Yen
Position nette avant couverture	(2 048)	492	11 973
Couverture de change	1 656	(146)	(600)
Position nette après couverture	(392)	346	11 373

### Après l'augmentation significative de la facture de carburant, la crise ukrainienne accroît l'exposition nette au dollar américain.

#### Principes et dispositifs de gestion

La gestion du risque de change des compagnies aériennes détenues par le Groupe est centralisée au sein de chaque compagnie aérienne tandis que les risques de change liés aux investissements de la holding du Groupe sont gérés au niveau de la holding.

La gestion du risque de change globale du Groupe se fait sur la base de l'exposition nette prévisionnelle pour chaque devise. Les devises fortement corrélées au dollar US sont généralement agrégées à l'exposition de celui-ci.

Pour chaque devise couverte, l'échéance de la couverture s'échelonne sur une période de 12 à 24 mois glissants. Les quatre premiers trimestres sont plus couverts que les quatre suivants. Le « RMC » donne des objectifs de couverture pour le dollar US, la livre sterling et le yen sur une base trimestrielle.

### 3.1.5.4 Exposition d'investissement (« Risque de conversion »)

#### Description du risque

Les avions sont généralement achetés en dollars US. En conséquence, le Groupe est exposé à la hausse du dollar US contre l'euro en matière d'investissements en avions et équipements aéronautiques.

Les investissements nets en dollars US dans le tableau ci-dessous reflètent les engagements contractuels au 31 décembre 2021.

(en millions de dollars US)	2022	2023	2024	2025	2026
Investissements	2 070	1 617	1 326	834	240
Couverture de change	1 951	1 169	812	21	0
Ratio de couverture	94 %	71 %	61 %	3 %	0 %

#### Principes et dispositifs de gestion

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

Au 31 décembre 2021, le risque de change sur les dettes, autres que celles provenant de contrats de location simple, libellées en devises autres que l'euro concerne principalement le yen (6 %), le dollar US (5 %) et le franc suisse (3 %).

### 3.1.5.5 Exposition à la dette

Depuis l'application de l'IFRS 16 par le Groupe dès le 1<sup>er</sup> janvier 2018, les locations opérationnelles d'avions, essentiellement libellées en dollars US, ont été comptabilisées dans la dette du Groupe. Pour les compagnies aériennes générant des revenus en dollars US, la réévaluation de cette dette en dollars US est neutralisée au niveau comptable par la reconnaissance de cette dette comme couverture naturelle d'une fraction des revenus en dollars US du Groupe. Avec la crise du Covid-19, la comptabilité de couverture a été temporairement suspendue pour les périodes à venir dès lors que le chiffre d'affaires en dollars US devenait trop faible par rapport aux paiements de location. Pour les compagnies aériennes dont les recettes ne sont pas en dollars US, des actifs libellés en dollars US et des couvertures de change sont en place pour réduire le risque de change.

#### Principes et dispositifs de gestion

Le risque de change sur la dette hors location opérationnelle (non IFRS 16) est limité. Au 31 décembre 2021, 86 % de la dette brute du Groupe, après prise en compte des instruments dérivés, sont libellés en euros, réduisant ainsi le risque de fluctuation des taux de change sur la dette de façon significative.

### 3.1.5.6 Risques de taux d'intérêt

#### Description du risque

La dette financière globale est liée pour partie à des taux variables et, bien que l'EURIBOR puisse être capé dans certains contrats, le Groupe s'expose donc à un risque de volatilité.

Après swaps, l'exposition aux taux variables de la dette consolidée du groupe Air France - KLM représente 50 % de la dette totale. Le taux d'intérêt de la dette brute après couverture s'élève à 2,23 % au 31 décembre 2021 (contre 2,55 % au 31 décembre 2020).

### Principes et dispositifs de gestion

L'exposition au taux d'intérêt a augmenté au cours de l'exercice, dans la mesure où les prêts garantis par l'État sont indexés sur des taux variables.

Air France et KLM ont converti, moyennant la mise en place d'une politique de *swap* de couverture dans des contrats de dérivés, une portion de cette dette à taux variable en dette à taux fixe.

#### 3.1.5.7 Risques de placement

##### Description du risque

Les trésoreries d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM sont placées de façon à maximiser le rendement avec un niveau de risque très faible. Elles sont investies dans des SICAV monétaires ainsi que, accessoirement, dans des titres de créances et dépôts à terme de banques disposant d'une notation de grande qualité. Le risque de placement est jugé faible, dans la mesure où les investissements en titres de créances ou dépôts sont gérés dans le cadre de la gestion globale du risque de contrepartie (voir paragraphe 3.1.5.8).

##### Principes et dispositifs de gestion

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

#### 3.1.5.8 Risques relatifs aux contreparties

##### Description du risque

Pour gérer les différents risques de marché auxquels elle est exposée, Air France-KLM fait appel à diverses contreparties financières. En cas de défaut d'une contrepartie en position débitrice vis-à-vis d'Air France-KLM sur un portefeuille de dérivés, Air France-KLM pourrait perdre le bénéfice de la couverture ayant dû faire l'objet d'une résiliation. Sauf dérogation expresse du « RMC », les contreparties choisies doivent bénéficier d'une notation et être notées au minimum BBB+ (S&P), à l'exception des OPCVM pour lesquels le risque est jugé non significatif. Les engagements maximums 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 couverture (carburant, devises et taux) et des investissements. Les positions d'Air France et de KLM, ainsi que de la société à la tête du groupe Air France-KLM, sont prises en compte dans l'appréciation de l'exposition globale.

##### Principes et dispositifs de gestion

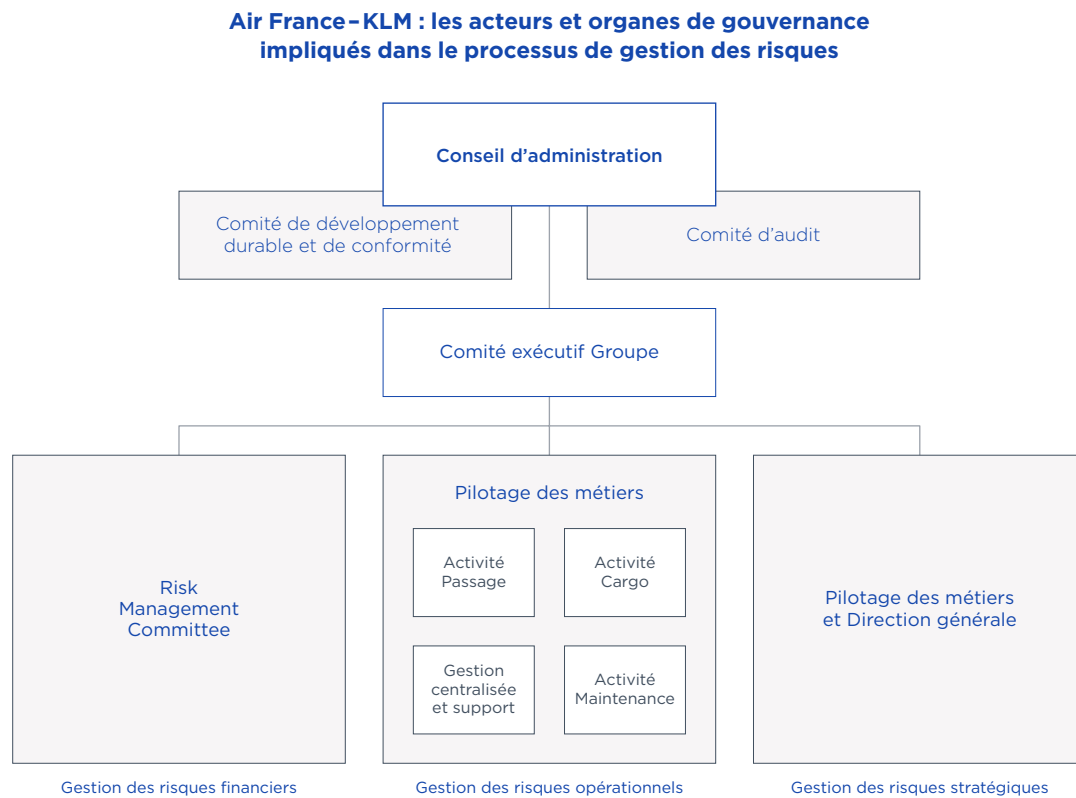
Les règles concernant la gestion du risque de contrepartie sont établies par le RMC et mises en application au sein de chaque société.

Un rapport mensuel est établi et adressé à la Direction Générale des deux compagnies aérienne. Il est complété par des informations en temps réel en cas de risque de dégradation avéré de la note des contreparties.

## 3.2 MANAGEMENT DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

Le groupe Air France-KLM est exposé aux risques généraux liés au transport aérien et à la conduite d'une compagnie aérienne. Il a, en conséquence, mis en place un système pour identifier, analyser, surveiller, gérer et maîtriser les risques.

### 3.2.1 Le processus de gestion des risques : acteurs et organisation générale



#### Processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques a pour but de déterminer les événements potentiels susceptibles d'affecter le Groupe et de l'empêcher d'atteindre ses objectifs, de mettre en œuvre les mesures permettant de les maîtriser et d'en rendre compte.

Il permet aux différentes directions et aux principales filiales d'une part, au Comité exécutif du Groupe, au Comité d'audit et au Comité de développement durable et de conformité d'autre part, de suivre les principaux risques stratégiques et opérationnels, leur évolution dans le temps et le dispositif de maîtrise mis en œuvre. Il vise ainsi à créer et préserver la valeur, les actifs et l'image du Groupe.

Chaque entité du Groupe est responsable de la gestion de ses risques et en rend compte régulièrement.

Le processus global de gestion des risques constitue par ailleurs un support pour le Document d'enregistrement universel ainsi qu'un élément majeur de l'élaboration du plan d'audit annuel.

L'Audit interne du Groupe, en tant que facilitateur du processus de gestion des risques, effectue périodiquement une revue de ce processus. Ses conclusions sont présentées au Comité exécutif du Groupe et au Comité d'audit, et pour les risques extra-financiers au Comité de développement durable et de conformité. Les conclusions du Comité de développement durable et de conformité sont prises en compte par l'Audit interne du Groupe dans la présentation des risques au Comité d'audit.

Le Risk Management Committee surveille également la gestion des risques liés aux marchés financiers qui pourraient avoir un impact sur les états financiers (prix du carburant, exposition aux devises, etc.) sur une base trimestrielle.

Le processus de gestion des risques est en accord avec les normes réglementaires internationales, parmi lesquelles la 8<sup>e</sup> directive européenne.

Outre les assurances usuelles des sites industriels, du parc immobilier et des activités annexes, les filiales du Groupe

souscrivent des polices d'assurance spécifiques à l'activité de transporteur aérien couvrant les dommages résultant d'incidents ou d'accidents d'avion et les frais en résultant, leur responsabilité vis-à-vis de leurs passagers ainsi que leurs responsabilités générales vis-à-vis des tiers du fait de leurs activités.

### 3.2.2 Identification et évaluation des risques

Une cartographie et un univers de risques ont été établis. Cette cartographie est mise à jour régulièrement par l'Audit interne.

Les principaux risques sont classés par nature et caractérisés en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel. Les dispositifs de gestion des risques sont décrits pour chacun de ceux-ci ainsi que la situation qui pourra résulter de leur mise en œuvre.

#### Processus de suivi et de reporting des risques

L'Audit interne établit chaque semestre à l'attention du Comité exécutif du Groupe et du Comité d'audit un rapport sur les risques opérationnels du Groupe. Le Comité d'audit peut décider d'attirer l'attention du Conseil d'administration sur certains points spécifiques. Le reporting des risques stratégiques fait partie du Processus stratégique.

Le processus de reporting des risques opérationnels suit une démarche ascendante à partir des différentes divisions d'Air France et de KLM et des principales filiales. Chaque semestre, les Coordinateurs risque, qui ont été désignés par les différents secteurs d'activité, entités et filiales, établissent les fiches de risque et les transmettent à l'Audit interne, ce dernier étant responsable de leur consolidation au niveau de chaque compagnie aérienne et du Groupe.

Les fiches de risque indiquent les risques inhérents significatifs avec leur description, celle des dispositifs d'atténuation ou de neutralisation mis en place, et celle de l'évaluation de leur probabilité d'occurrence et de l'impact consécutif. Les propriétaires des risques et les responsables des procédures

de contrôle des risques sont spécifiquement nommés. Afin de fiabiliser le processus, les fiches de risque de chaque entité font l'objet d'un examen systématique au cours de réunions tenues périodiquement entre l'Audit et les Vice-présidents exécutifs compétents.

Les fiches de risque opérationnel du Groupe (synthèse des risques opérationnels des entités) qui donnent le détail des risques nouveaux ou éliminés et des principales évolutions, sont soumises au Comité exécutif du Groupe qui l'approuve avant présentation au Comité d'audit et examen par celui-ci.

Afin d'établir la Déclaration de performance extra-financière (voir section 4.1.3 « La responsabilité d'entreprise au cœur de la stratégie »), les principaux risques environnementaux, sociaux et sociétaux liés aux activités du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur sont examinés et évalués chaque année. Les risques extra-financiers les plus importants font partie intégrante de la fiche de risque opérationnel du Groupe et sont présentés au Comité de développement durable et conformité. Les conclusions de ce comité sont prises en compte dans la feuille de risque opérationnel du Groupe présentée au Comité d'audit.

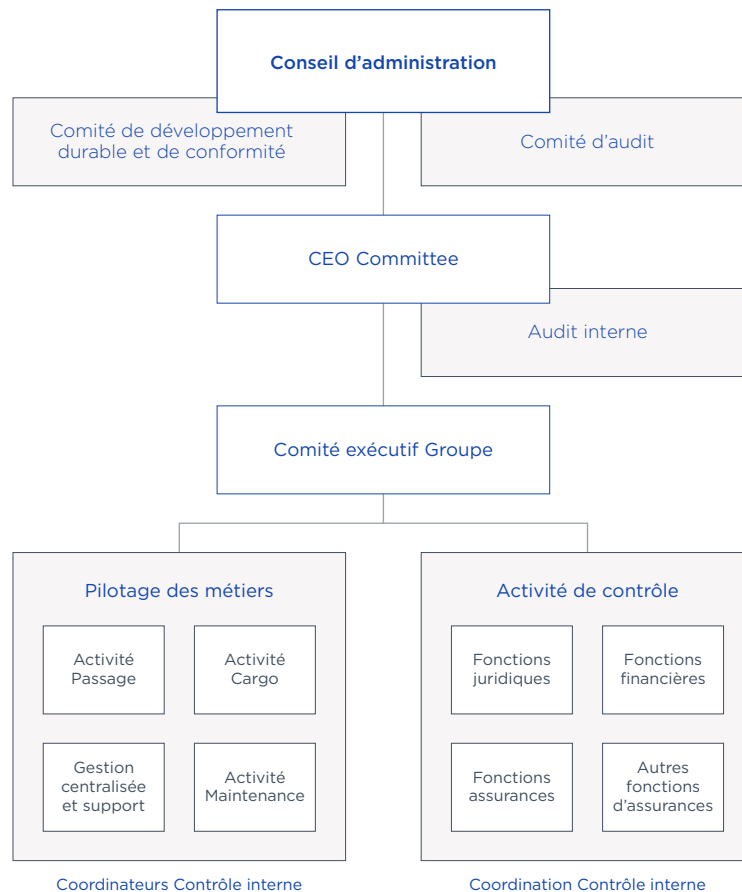
#### Dispositif de maîtrise des risques par les Directions Risques et Assurances

Au sein d'Air France et de KLM, chacune des directions Risque-assurance fait partie intégrante du processus de Contrôle interne. Elles identifient les risques assurables au niveau de chaque société et de leurs filiales, élaborent les contrats d'assurance et contribuent aux recommandations de prévention.



## 3.3 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONTRÔLE INTERNE

### 3.3.1 Organisation et outils du Contrôle interne



#### Le Réseau Contrôle interne

Un réseau de Contrôle interne d'Air France-KLM a été mis en place, soutenu par des Coordinateurs de Contrôle interne intégrés dans les unités opérationnelles.

L'organisation au sein du Groupe, couvrant ses principales activités, peut être résumée comme suit : Passagers (transport de personnes), Cargo et Ingénierie et maintenance. En raison de l'interdépendance de chacune des activités, cette organisation implique de nombreux processus transversaux (vente d'espace ventral d'avions passagers à l'activité Cargo, services d'ingénierie et de maintenance relatifs aux avions passagers et cargo, services informatiques, etc.).

- Le Conseil d'administration est l'organe social qui détermine les orientations des activités du Groupe. À ce titre, le Conseil d'administration assure le bon fonctionnement du groupe

Air France-KLM, en s'appuyant sur les conseils des comités consultatifs mentionnés à la section 2.2 « Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration ».

- Le « *CEO Committee* » est composé des directeurs généraux d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM et du directeur financier d'Air France-KLM. Principal organe de décision de la Direction Générale du Groupe, il dispose des droits de gestion finale (sauf si l'approbation du Conseil d'administration d'Air France-KLM est requise) et de la responsabilité sur toutes les questions relatives aux fonctions et aux performances du Groupe et des compagnies aériennes, tout en respectant les accords, les engagements et les statuts existants des compagnies aériennes concernées. Il est notamment chargé de définir l'orientation stratégique du Groupe et des compagnies aériennes, et d'examiner en permanence les performances des compagnies aériennes et des fonctions du Groupe.

— Le Comité exécutif du Groupe (GEC) met en œuvre le plan d'action du Groupe, dans le cadre de la stratégie définie par le Conseil d'administration et le *CEO Committee*. En décembre 2021, le GEC était composé de douze membres (le PDG d'Air France-KLM, les PDG d'Air France et de KLM, et les neuf responsables des fonctions du Groupe), plus un secrétaire du GEC. Le Comité se réunit toutes les deux semaines, en alternance entre Amsterdam et Paris. Ses compétences couvrent les domaines suivants : Finances du Groupe ; Secrétariat Général, Développement Durable, Communication ; Maintenance ; Cargo ; Technologies de l'information ; Ressources humaines ; Stratégie ; Transformation ; Ventes et revenus commerciaux.

#### — Fonctions financières

Une division financière du Groupe a été constituée autour du Directeur financier du Groupe ; elle est composée d'une trentaine de personnes (Communication financière et Relations avec les investisseurs, Consolidation et Comptabilité, Contrôle de gestion central et fusions-acquisitions et Opérations financières). Cette division présente au Comité exécutif Groupe et au Conseil d'administration la politique globale du Groupe et les orientations en matière financière (ces orientations sont déclinées au niveau de chacune des deux sociétés principales du Groupe, qui disposent de leurs propres fonctions financières) et suit la performance financière du Groupe.

Certaines opérations relatives à la holding Air France-KLM sont par ailleurs confiées à Air France, au travers d'un mandat de gestion (gestion de la trésorerie, notamment).

#### — Fonctions d'assurance

Les fonctions d'assurance sont chargées d'identifier les secteurs à risque du Groupe qui pourraient avoir un impact sur les opérations et les résultats financiers, de manière à réduire leur impact potentiel ou à les transférer soit aux assureurs par le biais de polices d'assurance, notamment aériennes, soit à des tiers dans le cadre de mécanismes contractuels.

Elles assurent également la gestion des sinistres et conseillent les entités du Groupe pour limiter ou maîtriser leurs risques.

Une police d'assurance aviation est en place pour l'ensemble du groupe Air France-KLM afin de couvrir la responsabilité civile, les dommages aux avions et les risques de guerre, qui constituent les principaux risques financiers et juridiques de toute compagnie aérienne.

#### — Fonctions juridiques

Les fonctions juridiques d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM assurent une mission de conseil auprès de leur direction et des organisations décentralisées, notamment dans les domaines du droit des affaires, du droit de la concurrence, du droit des transports, du droit des contrats et du droit des assurances. Elles se coordonnent en vue de l'élaboration des politiques du Groupe en matière juridique.

La Direction juridique procède au recensement systématique des litiges en cours en vue d'évaluer les risques et de permettre la constitution des provisions correspondantes inscrites au passif.

#### — Fonctions de conformité

Les Responsables de la Conformité d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM élaborent et participent à la mise en œuvre et au suivi du cadre de conformité et du plan d'action anticorruption au sein du Groupe. Ils mettent en place et gèrent un réseau de correspondants Conformité au sein des principaux domaines et entités du Groupe afin de faciliter la communication sur les politiques, l'échange de bonnes pratiques, le *reporting* et le suivi.

Au sein d'Air France et de KLM, les Délégués à la protection des données sont chargés de renforcer la conformité en matière de vie privée.

Les Responsables du contrôle des exportations sont chargés d'assurer la conformité des échanges commerciaux en relation avec l'exportation de biens ou de technologies.

Les Responsables de la conformité rendent compte aux organes de gouvernance compétents, par exemple le Comité d'audit. De plus, le Comité Conformité d'Air France et le Comité Conformité de KLM encadrent leurs programmes de conformité respectifs. Des experts juridiques dispensent également des conseils sur le respect des lois et des réglementations.

Fin 2018, le Conseil d'administration a pris la décision de créer un Comité de Développement durable et de Conformité, qui aura pour mission de l'assister dans l'examen des politiques du Groupe.

#### — Audit interne

La fonction d'Audit interne d'Air France-KLM est une fonction indépendante destinée à améliorer les différents processus du Groupe. Elle aide à accomplir les objectifs définis par le Groupe en introduisant une approche systématique et formelle pour évaluer et renforcer l'efficacité des processus de prise de décision, de gestion des risques, de Contrôle interne et de gouvernance. La fonction d'Audit interne examine de manière objective la fiabilité des dispositifs de Contrôle interne du Groupe mis en place, de manière générale ou dans des processus particuliers à chaque métier.

Compte tenu des règles de gouvernance du Groupe, chaque compagnie a conservé son Audit interne ; la mise en œuvre d'une coordination de l'Audit interne est néanmoins effective depuis l'exercice 2005/06. La fonction de Directeur de l'Audit interne du Groupe, qui est remplie par un Vice-Président issu des départements d'audit interne des compagnies aériennes, est responsable de la coordination générale et a un lien hiérarchique fonctionnel avec le Directeur financier du Groupe. Les départements d'Audit interne des deux sous-groupes utilisent des méthodologies identiques (charte du Groupe, manuel d'Audit du Groupe, etc.), tandis qu'un outil commun a été adopté début 2017 (Nasdaq Bwise).

La fonction d'Audit interne conduit ses audits au niveau du Groupe et de ses filiales (Air France et KLM) ou des sous-filiales. Les audits se déroulent avec le concours des auditeurs internes des deux compagnies aériennes.

Le nombre de postes d'auditeurs en ETP s'élève en moyenne à 20,3 (hors direction).

L'Audit interne rend compte de ses travaux au Comité exécutif du Groupe ainsi qu'au Comité d'audit d'Air France-KLM, dans un document de synthèse présenté deux fois par an. Depuis 2020, la fonction d'Audit interne rend également compte de ses travaux sur les risques extra-financiers au Comité de développement durable et de conformité. Les conclusions du Comité de développement durable et de conformité sur l'examen des risques extra-financiers sont prises en compte par l'Audit interne dans la présentation des risques adressée au Comité d'audit du Groupe.

Pour effectuer sa mission, l'Audit interne, qui agit dans le cadre de la Charte d'audit interne arrêtée par le Comité d'audit du groupe Air France-KLM, intervient sur sa propre initiative ou à la demande du Comité exécutif du Groupe, du Comité d'audit, du Comité de développement durable et de conformité ou du Conseil d'administration.

Un programme annuel des missions est établi et présenté pour approbation au Comité exécutif Groupe et au Comité d'audit du Groupe.

La fonction d'Audit interne réalise différents types de missions :

- audit d'assurance :
  - audit opérationnel : évaluer l'efficacité, l'efficience et la maîtrise des processus,
  - audit informatique et des systèmes de télécommunications : déterminer si les systèmes informatiques et de télécommunications en service comportent des dispositifs de contrôles internes efficaces et efficients,
  - audit de conformité : vérifier la conformité aux lois et règlements et/ou aux normes, procédures et politiques établies par le Groupe,
  - audit de suivi : vérifier le suivi des constats établis lors des précédents audits d'assurance;
- missions de conseil : il s'agit de services de conseil réalisés à la demande expresse d'un client. Lors de ces missions de conseil, les auditeurs internes doivent garder leur objectivité et ne pas endosser de responsabilité de management;
- audit de fraude : prévenir, détecter, et mener des investigations en cas d'activités frauduleuses importantes suspectées au sein de l'organisation;
- gestion des risques d'entreprise : faciliter et améliorer le processus de gestion des risques.

Les investigations effectuées et les conclusions des audits sont résumées dans un rapport mettant en évidence les constatations, les risques et les recommandations correspondantes.

Des plans d'action corrective sont ensuite établis par les audités et un suivi en est effectué dans les mois suivants.

### Organisation des responsabilités

L'organisation des différentes sociétés a été définie pour garantir le respect des principes d'une exploitation sécurisée et efficace. Elle prend spécifiquement en compte les exigences réglementaires régissant le transport aérien, notamment en ce qui concerne les opérations aériennes (voir section 3.2.2 « Identification et

évaluation des risques »), les opérations au sol et l'ingénierie et la maintenance, ainsi que la restauration et la sécurité des compagnies aériennes.

Les responsables des entités et filiales concernées sont tenus d'appliquer ces principes et cette organisation à leur niveau en veillant à la mise à jour des organigrammes, des définitions de poste et des procédures définies en fonction des processus métier. Ils doivent veiller à leur cohérence et à leur adéquation ainsi qu'à leur prise en compte dans les principaux systèmes d'information, ainsi que s'assurer de leur bonne diffusion au sein des organisations.

### Outils du Contrôle interne

#### Chartes et manuels

Air France, KLM et leurs filiales respectives disposent d'une Charte des droits sociaux et de l'éthique intitulée « Principes Air France-KLM » qui traduit leurs engagements individuels en matière de RSE en orientant leur politique d'entreprise et d'éthique vers le respect des personnes sur le plan professionnel, social et citoyen.

Le groupe Air France a également mis en place une Charte de prévention du harcèlement au travail qui s'inscrit dans le cadre de la législation française et de la démarche contractuelle au moyen d'accords signés en faveur du personnel. Cette charte a, dans le cadre légal, pour objet d'affirmer les principes de prévention, définir les actions, souligner la responsabilité juridique et humaine de tous et de mettre en place les procédures internes de prévention.

De son côté, le groupe KLM a rédigé un Code de conduite dont les principaux sujets traités sont : la conformité avec les lois et règlements, les conflits d'intérêts, la confidentialité, la protection des actifs, la protection de l'environnement, la responsabilité sociale et la propriété intellectuelle.

KLM a mis en place un Code d'éthique destiné notamment au personnel de la fonction financière (voir également section 4.5.3 « Éthique des affaires »).

#### Manuels de prévention des risques de non-conformité

Le personnel a accès à un ensemble de manuels et de politiques sur les sites intranet. En ce qui concerne la prévention de la corruption, le Manuel anti-corruption affirme l'engagement du groupe Air France-KLM à mener ses affaires avec loyauté, équité, transparence, honnêteté et intégrité, et dans le strict respect des lois anti-corruption partout où ses sociétés ou filiales exercent leurs activités. Le manuel établit les lignes directrices pour la prévention de la corruption, l'identification et le traitement des situations à risque à la lumière de la législation anti-corruption. La Politique relative aux cadeaux et aux marques d'hospitalité (la « Politique ») définit plus en détail les règles et les directives concernant les cadeaux et les marques d'hospitalité. Ces documents font l'objet d'examen réguliers afin d'être mis à jour et améliorés chaque fois que cela est jugé nécessaire.

Le Manuel de conformité au droit de la concurrence met l'accent sur les objectifs d'intégrité et de transparence, et contient des instructions sur la prévention des accords anticoncurrentiels et de l'abus de pouvoir de marché. Pour plus de détails, voir section 4.5.3 « Éthique des affaires ».

### Charte de l'Audit interne

La Charte d'audit interne du groupe Air France – KLM a été signée par le Président-directeur général, la Présidente du Comité d'audit et le Directeur de l'Audit interne Groupe en 2021.

La Charte de l'Audit interne définit la mission de la division de l'Audit et garantit son indépendance ainsi que les conditions d'exercice de la fonction.

En accord avec les règles de l'International Institute of Internal Auditors (IIA), elle formalise la place de l'audit dans l'entreprise et définit son champ d'action.

### Charte du Contrôle interne

La Charte du Contrôle interne définissant les engagements des trois dirigeants d'Air France – KLM, Air France et KLM énonce les principales composantes du Contrôle interne au sein du Groupe ; la gouvernance, les outils les plus importants leur permettant de l'exercer, les grandes lignes de la démarche générale du Contrôle interne, ainsi que les différentes activités du Contrôle interne (contrôles de l'environnement de l'entité, contrôles transactionnels (processus), et contrôles généraux informatiques).

### Manuel des achats

L'organisation de la fonction Achats commune à Air France et à KLM est décrite dans le Manuel des achats.

La fonction Achats met régulièrement à jour le référentiel de Qualité. Ce référentiel comprend en particulier le Code d'éthique des achats à l'usage des salariés (« Code of Ethics for Employees ») qui édicte les règles de comportement des acheteurs d'Air France – KLM en relation avec les fournisseurs ou prestataires et informe les acteurs concernés des limites à ne pas franchir.

## 3.3.2 Éléments fondamentaux du Contrôle interne en place dans le Groupe

Sur la base de l'analyse des risques potentiels majeurs, compte tenu des évolutions internes ou externes de son activité, le Groupe a défini et mis en place des fondamentaux de Contrôle interne. Ceux-ci ont pour but de prévenir et de maîtriser au mieux les risques (financiers ou non) et d'estimer sa capacité à y remédier.

### Procédures et processus opérationnels

#### Management du système de qualité

Le Manuel du système de gestion intégrée d'Air France (Integrated Management System/IMS Manual) et le Manuel du système de

### Référentiel du système de qualité

Les systèmes de qualité d'Air France et de KLM s'appuient sur les principaux référentiels externes et internes suivants :

#### — Référentiels externes

En matière opérationnelle : règlements nationaux (dérivés des règlements européens), textes d'application générale et normes internationales (OACI, IATA, etc.) ou spécifiques à la maintenance aéronautique (Part 145, etc.).

En matière de service au passager : réglementations européenne et américaine (*Special Care Passengers*), engagements européens de l'Association des compagnies aériennes européennes (AEA), engagements de service des acteurs du transport aérien (aéroports).

Concernant le management, l'environnement, la documentation, la sécurité alimentaire, la santé-sécurité au travail : normes ISO 9001, 14001, 15489, 22000, ainsi que OHSAS 18001, ISO 45001.

#### — Référentiels internes

Ils interviennent en déclinaison des référentiels externes et sont adaptés aux processus de chaque société.

Au plan réglementaire : manuels d'exploitation, de maintenance, de sécurité, etc., et procédures générales associées qui font, le plus souvent, l'objet d'une validation formelle des autorités de tutelle délivrant les agréments (DGAC, IVW-DL, FAA, etc.).

Systèmes de gestion : le manuel du système de gestion intégré d'Air France (SGI) et le manuel du système de gestion de la sécurité de KLM, ainsi que les procédures générales qui s'y rapportent, comme les manuels Qualité-Sécurité-Environnement des entités, le manuel sur la santé et la sécurité au travail, la gestion de la Sécurité Des Vols, la gestion de l'environnement, la gestion de l'hygiène alimentaire de la société, ainsi que les procédures générales qui s'y rapportent.

Service passagers : les standards, les signatures des services, les cinq attitudes, les PAM (*Passenger Airport Manuals*), les conditions générales de vente et d'après-vente, ainsi que les autres procédures liées au service aux clients communes à Air France et à KLM.

gestion de la sécurité de KLM décrivent toutes les dispositions générales du système d'assurance de qualité appliqué dans les deux compagnies, c'est-à-dire l'organisation générale, les processus de gestion ainsi que les procédures et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre la gestion de la qualité et répondre aux attentes des clients et des autres parties prenantes.

Dans chaque division des deux sociétés, un examen SMI/ISMS fait le point sur le fonctionnement des systèmes de management SMI/ISMS et mesure les performances des principaux processus pilotés.

Au-delà des agréments réglementaires qui permettent à chaque compagnie d'exercer ses activités, la reconnaissance des progrès réalisés se concrétise par l'obtention de certifications auprès d'organismes indépendants, notamment à titre d'exemple pour Air France :

- certification IOSA (*IATA Operational Safety Audit*) depuis septembre 2005, renouvelée en 2021;
- certification mondiale SMI Air France selon les référentiels ISO 14001/Environnement, ISO 22000/Sécurité alimentaire (renouvellement en 2021).

Pour KLM :

- certifications ISO 14001/Environnement et ISO 50001/Énergie : elles ont été renouvelées en 2021;
- certification IOSA (*IATA Operational Safety Audit*) : l'audit a été réalisé à l'automne 2020 et le renouvellement du certificat a eu lieu en mars 2021.

### Assurance de qualité

Le contrôle des processus opérationnels s'appuie essentiellement sur trois modes de surveillance :

La surveillance interne effectuée par les services d'assurance qualité, qui s'articule autour :

- d'un programme d'audit et d'inspection (couvrant en particulier les activités d'organisation et de gestion, les opérations aériennes, le service en vol, la préparation des vols, les opérations au sol et le fret, les marchandises dangereuses, l'ingénierie et la maintenance);
- d'une surveillance régulière de l'exploitation, avec une analyse des incidents et la mise en œuvre systématique du retour d'expérience;
- des démarches de prévention.

La surveillance externe exercée par les autorités de l'Aviation civile (IVW-DL, DGAC, FAA) et des organismes spécialisés dans la certification, qui se concrétise sous forme d'audits des modes de fonctionnement et du système de surveillance interne au Groupe. Air France et KLM sont aussi régulièrement audités par leurs clients ou leurs partenaires.

### Surveillance des partenaires

Les sous-traitants ou fournisseurs sont contrôlés dans le cadre du programme de surveillance réglementaire approuvé par les autorités de l'Aviation civile.

Les partenariats de « *code share* » font l'objet d'une exigence supplémentaire de respect des normes IOSA, reconnues par la profession comme la référence en matière de Sécurité Des Vols et de Sûreté. La règle générale est que les partenaires sont certifiés IOSA, sauf cas particulier quand par exemple la taille des avions place la compagnie en dehors des pratiques IOSA. Et dans ce cas, si le partenaire aérien n'est pas certifié IOSA, Air France et KLM mettent en place un encadrement technique particulier visant à donner une assurance raisonnable de niveau équivalent.

En termes de contrôle du processus de surveillance, la supervision de la mise en œuvre effective des actions préventives/de rectification résultant de cette surveillance globale est assurée par les départements d'assurance de qualité, coordonnés au sein de chaque compagnie aérienne.

Plus généralement, la procédure de contrôle des sous-traitants aborde toutes les zones de risque. Elle se traduit par la réalisation d'actes de surveillance tels que les audits et les inspections ou contrôles effectués parfois chez les sous-traitants eux-mêmes. Un suivi trimestriel en est assuré. Un plan d'action transversal élargi est en place ; il tient compte de la nouvelle législation sur l'obligation de vigilance. Plus globalement, un plan d'action couvrant le suivi de l'activité des sous-traitants est déployé dans les différentes entités d'Air France et coordonné au niveau transversal de l'entreprise dans des comités de pilotage dédiés.

### Systèmes d'information

Les procédures de contrôle couvrent les systèmes d'information et de télécommunications.

Ces procédures visent à assurer :

- la fiabilité des systèmes informatiques et de télécommunications;
- l'intégrité des données par des moyens, infrastructures et contrôles adaptés;
- la continuité des services informatiques et la disponibilité des données sur les sites de production par une stratégie d'urgence locale, par une architecture sécurisée et une veille de sécurité des accès externes;
- la confidentialité des informations dans le cadre des législations nationales et la sécurité des infrastructures informatiques par la mise en place d'accès sécurisés, contrôlés et efficaces.

Les directions du groupe Air France et du groupe KLM s'assurent que les ressources et les compétences nécessaires aux systèmes d'information sont développées dans le cadre des objectifs stratégiques définis.

Des outils de gestion de projet et de développement d'applications logicielles sont déployés : la méthode dite « *Symphony* » pour les projets communs Air France - KLM a été élaborée à partir des méthodes « *Tempo* » (Air France) et « *Prince2/Steelband* » (KLM). Air France - KLM a adopté un processus de développement « *Agile* » basé sur les méthodologies SCRUM et DEVOPS. Les principaux objectifs consistent à : générer plus rapidement de la valeur métier, accélérer le « *Time To Market* », rapprocher les objectifs métiers et IT en priorisant la valeur, éviter le développement des fonctionnalités rarement utilisées, réduire les risques au plus tôt, simplifier les processus de développement et de maintenance, augmenter l'efficacité des équipes.

Les travaux dans le cadre des projets de Contrôle interne et le chantier de mise en place d'une organisation coordonnée et optimisée conduisent à lancer des plans d'action pour renforcer le Contrôle interne. Ils traitent notamment de risques particuliers comme la continuité des activités et la protection des données à caractère personnel.

La Direction Générale des systèmes d'information du Groupe définit les politiques visant à encadrer le fonctionnement, la sécurité et la cohérence des systèmes d'information installés. Elle a publié le Manuel d'information sur la sécurité (ISM - norme ISO 27001) qui définit la politique de sécurité commune des systèmes d'information du Groupe.

### Achats

L'organisation commune des Achats d'Air France - KLM, opérationnelle depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2008, est dirigée par un Directeur des Achats du Groupe (CPO, Chief Procurement Officer) issu de KLM, secondé par le Délégué général aux Achats d'Air France et est structurée autour de sept domaines Achats. Ces équipes d'achats agissent de manière transversale et coordonnée à la fois pour le groupe Air France - KLM, pour Air France et pour KLM ainsi que, le cas échéant, pour un certain nombre de filiales aériennes du Groupe.

L'activité de la fonction Achats vise à fournir aux entités les produits ou services adéquats et en temps voulu, au meilleur coût possible et avec le moins de risques possible.

Cela passe par l'application d'une politique d'achat axée sur l'expertise des acheteurs, avec des responsabilités distinctes (acheteur, prescripteur et fournisseur), l'établissement de contrats et l'utilisation de différents outils (électroniques).

Le CPO Board, composé du Group Chief Procurement Officer de KLM et du Vice-Président senior, Achats d'Air France, coordonne les équipes d'achat lors de réunions régulières et présente les performances et les développements en matière d'achat aux Directeurs financiers sur une base trimestrielle.

Les Responsables des achats se réunissent régulièrement dans les différentes structures (par exemple, la réunion trimestrielle des DPO d'Air France - KLM, une réunion trimestrielle sur la performance, des réunions directes entre les responsables, etc.) pour développer des programmes communs et partager les meilleures pratiques.

Pour évaluer les risques liés à la durabilité (environnement, éthique, achats, secteur social), les fournisseurs sont analysés et évalués par EcoVadis, une société mandatée par Air France - KLM, en mettant l'accent sur les segments à haut risque tels que la production dans les pays à bas coûts, et avec une exigence de performance minimum. En outre, tous les fournisseurs sont tenus

de respecter un Code de conduite, reflétant les exigences de durabilité d'Air France - KLM.

Tous les nouveaux fournisseurs sont évalués en fonction de leur niveau de risque financier sur la base de l'évaluation Dun & Bradstreet. Des stratégies de réduction des risques sont nécessaires pour les fournisseurs présentant un risque financier élevé.

Enfin, pour réduire les risques au niveau d'Air France - KLM, tous les contrats avec les fournisseurs comportent des clauses anti-corruption, de traitement des données personnelles et autres domaines pertinents en matière de risque.

### Prévention des fraudes de billetterie

Un service de prévention des fraudes intervient afin de prévenir au mieux les risques relatifs :

- à l'utilisation frauduleuse de billets acquis à l'aide de moyens de paiement usurpés (cartes de crédit, modes de paiement alternatifs) ;
- à la protection des comptes de fidélisation (clients et/ou entreprises) en termes d'acquisition comme d'utilisation des miles ;
- à la fraude interne.

Un rapport d'activité concernant la prévention des fraudes a été présenté au Comité d'audit en octobre 2021.

Des procédures d'alerte professionnelle et une formation *e-learning* anti-fraude destinée en priorité au personnel de vente ont été mises en place chez Air France et KLM.

### Prévention de la fraude financière

Face à la multiplication des tentatives de fraude, le Groupe a renforcé ses processus de Contrôle interne avec des notes d'instructions détaillées, des modules de formation d'*e-learning* et des sessions de formation/information.

### Évaluation et suivi du Contrôle interne

Afin de disposer d'un cadre de Contrôle interne et d'un processus de gestion des risques Air France - KLM a choisi comme point de départ pour développer son approche le référentiel COSO 2013 (Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission) et le COBIT 5 (Objectifs de contrôle de l'information et des technologies connexes).

## 3.3.3 Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

Sur la base d'une analyse des écritures significatives des états financiers consolidés et d'une évaluation des risques, les Compagnies aériennes ont identifié les divisions et filiales les plus significatives et, au sein de ces divisions, les processus qui contribuent de manière prédominante à l'établissement des états financiers.

Les principales divisions et filiales du Groupe ont ainsi évalué l'efficacité de leur Contrôle interne relatif à l'information financière à la date du 31 décembre 2021.

Conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit supervise le processus d'établissement de l'information financière et formule, le cas échéant, des recommandations visant à garantir l'intégrité du processus d'établissement de l'information financière, l'efficacité des procédures de Contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures nécessaires à l'établissement et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il

soit porté atteinte à son indépendance. Il veille également à la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission et au respect par ceux-ci des conditions de leur indépendance.

## Procédures et processus financiers et fin de l'exercice comptable

### Processus financier

La gestion des investissements est assurée au niveau de chaque compagnie, et le processus de décision est coordonné par le Group Investment Committee (GIC) à travers des plateformes décisionnaires (au-delà de 0,5 million d'euros) réunissant l'ensemble des parties prenantes (métiers & contrôleurs de gestion des compagnies et du Groupe). Ce Group Investment Committee (GIC) se compose du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France-KLM, du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France et du *Chief Financial Officer* de KLM.

Tous les investissements au-delà de 5 millions d'euros, de même que les opérations portant sur la flotte ainsi que celles de prise de participation et de cession, sont soumis à l'approbation du Comité exécutif du Groupe par le Contrôleur de gestion Groupe et le Directeur général adjoint Économie et Finances du Groupe.

La gestion des risques de marché d'Air France-KLM est supervisée par le Risk Management Committee (RMC), qui se réunit au moins chaque trimestre pour définir la stratégie de gestion des risques du Groupe et qui, après avoir examiné les différents rapports sur les risques du Groupe, détermine les couvertures à mettre en place au cours des trimestres à venir, avec notamment les ratios de couverture à atteindre, le délai de respect de ces objectifs et, éventuellement, le type d'instrument de couverture privilégié.

Ces décisions sont ensuite mises en œuvre dans chaque entreprise par les départements de Gestion de la trésorerie respectifs, conformément aux procédures de délégation de pouvoirs.

Des réunions régulières sont organisées entre les services Trésorerie des deux compagnies, afin de coordonner efficacement les recommandations faites par le Risk Management Committee (RMC) ainsi que la mise en œuvre des décisions consécutives (instruments de couverture, stratégies envisagées et contreparties).

Les couvertures carburant font l'objet d'un *reporting* hebdomadaire à l'attention des Directions générales du groupe Air France-KLM, d'Air France et de KLM. Un résumé de la situation de trésorerie d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM est communiqué chaque semaine à la Direction Générale du groupe Air France-KLM.

Les positions de trésorerie d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM font l'objet d'un *reporting* adressé chaque mois aux divisions financières. Ces rapports comprennent les positions de taux d'intérêt et de devises, le portefeuille des opérations de couverture, un résumé des investissements et des financements par devise et un état de suivi de l'exposition au risque par contrepartie. Le Risk Management Committee fixe des seuils minimaux en termes de qualité financière de contrepartie, détermine le montant maximal alloué à chacune d'entre elles et assure le suivi des positions trimestrielles.

Les stratégies de couverture visent à réduire l'exposition d'Air France-KLM et donc à préserver les marges budgétées. Les instruments utilisés sont les contrats à terme, les *swaps* et les options. Les procédures internes de gestion des risques interdisent les instruments qualifiés d'instruments de négociation, sauf autorisation expresse du directeur financier d'Air France-KLM. Tous les instruments utilisés doivent pouvoir être qualifiés de couverture selon les normes comptables IAS/IFRS. De façon générale, aucune opération de « *trading* » ou de spéculation n'est autorisée.

En cas de modification substantielle de la politique de couverture, celle-ci est systématiquement présentée au Comité d'audit du Groupe.

### Processus comptable et d'établissement des comptes

Les états financiers consolidés du groupe Air France-KLM sont élaborés sur la base des informations transmises par les services financiers de la holding Air France-KLM et de ses filiales.

Le Groupe est composé principalement des deux sous-groupes opérationnels Air France et KLM, qui établissent préalablement à leur intégration dans Air France-KLM, leurs propres comptes consolidés.

L'information comptable remontée des différentes sociétés doit impérativement suivre les règles, les méthodes et le référentiel comptable du Groupe arrêtés par le Groupe, et la présentation des états financiers doit être conforme au format diffusé par le Groupe.

L'ensemble des sociétés du Groupe se réfère au Manuel des procédures comptables, fondé sur les Normes comptables internationales régissant l'établissement des comptes consolidés des sociétés cotées européennes.

Les états financiers consolidés sont soumis à la Direction Générale puis présentés au Comité d'audit tous les trimestres. Par ailleurs, lors des clôtures annuelles et semestrielles, ils font l'objet de diligences par les Commissaires aux comptes préalablement à leur arrêté.

Les états financiers de la société mère sont présentés annuellement à la Direction et au Comité d'audit, arrêtés par le Conseil d'administration et audités par les Commissaires aux comptes.

### Processus de reporting des recettes commerciales passagers et cargo

Ce processus est assuré dans chacune des compagnies et permet de communiquer au management les recettes mensuelles. Air France et KLM ont de plus mis en place un processus dit de « *recette progressive quotidienne* » qui permet de connaître le montant estimé de la recette passage de la veille.

Par ailleurs, des départements du Groupe, Air France et KLM analysent les résultats par marché et par ligne (recette unitaire au passager-kilomètre transporté, au siège kilomètre offert, à la tonne-kilomètre transportée, etc.) au niveau des activités passagers et cargo.

Une présentation mensuelle du niveau des revenus du transport (passagers et cargo) est également adressée au Comité exécutif du Groupe par les dirigeants de ces entités.

Le Centre de Services Partagés (CSP) de Toulouse est en charge des recettes commerciales Passagers pour les compagnies Air France et KLM, tandis que le CSP d'Amsterdam-Schiphol est en charge des recettes commerciales Cargo pour le Groupe (Air France, KLM et Martinair).

Pour ces deux activités, des accords de niveau de service ont été signés entre Air France, KLM et Air France-KLM.

#### **Processus de reporting de contrôle de gestion**

Le Contrôle de gestion Groupe assure la coordination du processus de *reporting* avec les contrôleurs de gestion des deux sous-groupes.

En liaison avec les principales divisions et filiales du Groupe, ces trois équipes de contrôleurs analysent ensuite les résultats

financiers du mois écoulé et estiment les résultats des mois à venir (processus d'ajustement des prévisions) jusqu'à la fin de l'exercice en cours.

Une fois connu le résultat comptable du mois, le contrôle de gestion du Groupe produit un document mensuel (appelé rapport de gestion du Groupe) qui résume les principales données mensuelles relatives à l'activité, au personnel et aux finances, tant réelles que pour les mois à venir, afin de déterminer le résultat de l'exercice en cours pour le Groupe, les deux sous-groupes et chaque ligne d'activité, de même que pour les principaux éléments de *cash-flow*, de trésorerie et d'endettement.

Ce rapport mensuel de gestion du Groupe est distribué au Comité exécutif du Groupe et présenté au Comité des CEO par le Directeur financier du Groupe.

En outre, des réunions d'examen par la direction ont lieu au moins une fois par trimestre entre les PDG, les directeurs financiers et les vice-présidents exécutifs des secteurs Passagers, Cargo, Ingénierie et maintenance et Transavia.



# 4

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE : DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

<b>4.1</b>	<b>Créer de la valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes</b>	<b>176</b>
4.1.1	Le modèle d'affaires du Groupe	176
4.1.2	Identification des enjeux clés pour construire des relations durables	176
4.1.3	La responsabilité d'entreprise au cœur de la stratégie	182
4.1.4	Éligibilité à la taxonomie européenne	184
<b>4.2</b>	<b>Ressources humaines</b>	<b>185</b>
4.2.1	Conditions de travail et engagement salarié	185
4.2.2	Adaptation des ressources et dialogue social	187
4.2.3	Développement du capital humain & Talent Management	189
4.2.4	Diversité, égalité et inclusion	192
4.2.5	Santé, sécurité et qualité de vie au travail	195
4.2.6	Indicateurs sociaux du Groupe	198
<b>4.3</b>	<b>Impacts environnementaux</b>	<b>204</b>
4.3.1	Émissions de CO <sub>2</sub>	204
4.3.2	Performance acoustique et qualité de l'air	212
4.3.3	Déchets et économie circulaire	214
4.3.4	Biodiversité	216
4.3.5	Indicateurs environnementaux	218
<b>4.4</b>	<b>Confiance client</b>	<b>228</b>
4.4.1	Sécurité des opérations pour les parties prenantes	228
4.4.2	Confidentialité et protection des données	232
4.4.3	Accessibilité des produits et services	233
<b>4.5</b>	<b>Éthique et conformité</b>	<b>235</b>
4.5.1	Les Principes d'Air France - KLM	235
4.5.2	Respect des droits humains	235
4.5.3	Éthique des affaires	236
<b>4.6</b>	<b>Valeur sociétale</b>	<b>239</b>
4.6.1	Développement local	239
4.6.2	Achats responsables	242
4.6.3	Suivi de la loi 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance	244
<b>4.7</b>	<b>Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière</b>	<b>248</b>

Conformément à l'article L225-102-1 du Code de commerce, le groupe Air France-KLM présente les principaux enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux et relatifs aux droits humains et à l'éthique des affaires, liés à ses activités sur l'ensemble de la chaîne de valeur, et explicite les politiques appliquées pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques.

L'ensemble de ces informations est revu par l'un des Commissaires aux comptes du Groupe, désigné organisme tiers indépendant. Le périmètre de *reporting* porte sur le groupe Air France-KLM. Lorsque les informations portent sur un périmètre différent, le périmètre d'application est précisé dans le texte.

## 4.1 CRÉER DE LA VALEUR À LONG TERME POUR TOUTES NOS PARTIES PRENANTES

### 4.1.1 Le modèle d'affaires du Groupe

Le monde a traversé une crise sanitaire majeure. Alors que la lutte mondiale s'organise contre la Covid-19, nos économies et nos sociétés sont gravement impactées. Il s'agit d'un chapitre sans précédent dans l'histoire du groupe Air France-KLM, ainsi que pour le secteur aérien dans son ensemble. Le groupe Air France-KLM affronte cette crise, comme il l'a toujours fait, avec une détermination exceptionnelle et fort de ses atouts.

L'activité du Groupe relie les hommes, les économies et les cultures, et favorise la croissance économique et le progrès social. Le groupe Air France-KLM ambitionne de devenir un champion européen du transport aérien, tout en assumant son rôle de pionnier de l'aviation durable. La Sécurité Des Vols et la sécurité sanitaire sont deux impératifs absolus, que le Groupe doit à ses clients et collaborateurs, et un engagement quotidien.

Le modèle de création de valeur présente le modèle d'affaires du groupe Air France-KLM qui, grâce à ses atouts fondamentaux et à ses avantages concurrentiels uniques, permet de répondre aux

enjeux sociétaux et de durabilité. Dans le cadre de ses activités, le Groupe interagit avec toutes ses parties prenantes (salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, autorités, organisations institutionnelles et non gouvernementales, autres partenaires locaux, etc.), tandis que ses activités et opérations ont des impacts multiples sur la société.

Les principaux impacts, tant quantitatifs que qualitatifs, sont décrits de façon synthétique dans le paragraphe « *Reporting* des risques extra-financiers du Groupe » de la section 4.1.2 « Identification des enjeux clés pour construire des relations durables ». Les politiques mises en œuvre sont présentées dans les sections 4.2 à 4.6.

Le monde d'après la crise ne sera plus le même. Dans ce contexte, les principes fondamentaux de notre stratégie, en particulier notre engagement en faveur du développement durable, demeurent et vont s'accélérer.

### 4.1.2 Identification des enjeux clés pour construire des relations durables

Un dialogue permanent et une compréhension mutuelle des enjeux auxquels Air France-KLM et son environnement sont confrontés, sont essentiels pour construire des relations de long terme avec les parties prenantes.

#### Dialogue avec les parties prenantes

Le Groupe accorde une grande attention aux attentes de ses parties prenantes, notamment ses clients, ses actionnaires, ses salariés, les autorités et pouvoirs publics, ses fournisseurs, les associations, les collectivités locales et les acteurs de la société civile comme les ONG. Plusieurs dispositifs permettent d'évaluer régulièrement leur perception, tels que, notamment :

- baromètres internes et rencontres pour recueillir les propositions des collaborateurs ;
- enquêtes de perception et de satisfaction auprès des clients ;

- échanges réguliers avec les actionnaires individuels et les investisseurs traditionnels et ISR (Investissement Socialement Responsable), recommandations des agences de notation extra-financière ;
- dialogue avec les autorités et pouvoirs publics ;
- dialogue et évaluation de la performance RSE des fournisseurs ;
- échanges de bonnes pratiques et groupes de travail au sein du secteur et avec d'autres grandes entreprises ;
- avis et remarques recueillis sur les adresses électroniques dédiées, les sites Internet et les médias sociaux ;
- plusieurs canaux d'écoute mis en œuvre pour permettre aux parties prenantes (notamment les salariés, les clients ou les riverains des aéroports) d'exprimer tout commentaire et éventuel motif d'insatisfaction.

Tous les deux ans, le Groupe réalise des analyses de matérialité pour réévaluer les enjeux prioritaires pour son activité et en suivre l'évolution. Les parties prenantes du Groupe comme les clients *corporate*, les clients individuels, les employés, les actionnaires, investisseurs, fournisseurs, ONG, organisations gouvernementales, représentants locaux de la région parisienne et de Schiphol, responsables RSE de grands groupes et représentants du secteur aérien ainsi que les Groupes pairs, sont invités à évaluer les priorités du Groupe. Pour chacun des enjeux, les personnes interrogées notent le niveau de priorité qu'Air France-KLM devrait y accorder et leur perception du niveau de performance actuel du Groupe.

L'analyse de matérialité réalisée en 2021 a réaffirmé les priorités jugées les plus importantes pour le Groupe en 2019. La satisfaction de la clientèle, le développement de la flotte, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, la performance financière et la sécurité (vol, santé, sûreté et sécurité) restent les principaux enjeux de matérialité soulevés par les parties prenantes. L'analyse de matérialité 2021 montre également la préoccupation croissante autour du carburant d'aviation durable, de la gestion durable de la chaîne d'approvisionnement et du changement climatique comme pouvant impacter l'activité du Groupe. L'innovation est aussi une préoccupation pour nos clients. Les résultats détaillés soulignent que le Groupe et ses parties prenantes s'accordent sur la perception du caractère prioritaire de ces questions.

Dans le cadre de cette analyse, les parties prenantes ont également priorisé une liste d'enjeux stratégiques qui pourraient influencer sur le développement du secteur à long terme. Parmi ceux-ci, l'acceptabilité des impacts environnementaux de l'aviation, l'utilisation de carburants alternatifs durables, le changement de comportement des clients, le contrôle de la trajectoire de réduction des émissions de carbone et la concurrence loyale entre les compagnies aériennes arrivent en tête de liste.

En 2021, BlueLink, la plus grande filiale non aéronautique du Groupe, spécialiste de la Relation client dans le secteur de l'aérien, du luxe, du tourisme et de la culture, a également mené un processus de consultation avec l'ensemble de ses parties prenantes : une carte de 15 problématiques élaborée par le Comité de direction a été classée par ordre de priorité par les différentes parties prenantes de BlueLink : plus de 400 collaborateurs dans le monde, le Conseil d'administration de l'entreprise, les syndicats, les entités gouvernementales, les clients, les différents partenaires clés, et divers représentants de la communauté locale ont participé à ce processus. À la suite de ce processus de consultation, une stratégie de durabilité a été élaborée sur la base de trois questions prioritaires sur lesquelles BlueLink se concentrera au cours des trois prochaines années (2022-2024) : le développement du capital humain, l'engagement

du personnel et l'impact local et environnemental. Quatre autres enjeux ont également été identifiés et continueront d'orienter ses actions au quotidien : l'engagement client, l'impact économique, la sécurité des données et la responsabilité et éthique des affaires. En se concentrant sur ces trois questions prioritaires et en consolidant les quatre questions supplémentaires, BlueLink cherche à contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) 5, 8, 9, 10 et 13 des Nations unies<sup>(1)</sup>. En poursuivant et en développant sa stratégie de développement durable, BlueLink a pour ambition d'être un groupe international responsable, solide et efficace, axé sur le développement des affaires, l'innovation et l'engagement du personnel.

### Analyse des risques extra-financiers

Les risques extra-financiers sont suivis de façon permanente et intégrés dans les feuilles de risques opérationnels du Groupe. Ils sont également intégrés dans la stratégie développement durable, et font l'objet de mesures et de plans d'actions et de suivi.

Le Groupe effectue tous les ans la revue de ses risques et opportunités extra-financiers. Les principaux risques environnementaux, sociaux et sociétaux résultant de ses activités sur l'ensemble de la chaîne de valeur sont évalués pour établir une matrice des risques extra-financiers. Les résultats sont rapprochés de ceux de la matrice de matérialité qui illustre la perception croisée des parties prenantes internes et externes.

Au sein du Conseil d'administration, les principaux risques extra-financiers sont discutés et revus chaque année par le Comité Développement Durable et Conformité, puis sont validés par le Comité d'audit. Ces risques et les politiques mises en œuvre sont décrits dans le chapitre 3 « Risques et gestion des risques » et dans les sections 4.2 à 4.6.

### Reporting des risques extra-financiers du Groupe

En 2020, l'analyse des risques extra-financiers a permis de réévaluer les principaux risques auxquels le Groupe doit répondre et sont décrits dans sa déclaration de performance extra-financière.

Le tableau ci-dessous présente de façon synthétique les enjeux du Groupe, les risques associés, les opportunités et les politiques mises en œuvre pour en réduire les impacts, les indicateurs de performance, ainsi que la contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations unies. Pour chaque thématique, les risques sont classés par ordre d'importance. Les enjeux les plus matériels sont signalés par un astérisque. Par ailleurs, lorsque que cela est possible, des indicateurs de performance ont été ajoutés.

(1) <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable>

## Enjeux du Groupe et politiques mises en œuvre pour en réduire les impacts

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
<b>Ressources humaines</b>			
<b>Conditions de travail et dialogue social*</b>  <b>ODD 8</b>	<p><b>Risques :</b> Négociations conflictuelles des accords de travail, conflits sociaux, grèves.</p> <p>Impacts potentiels sur l'engagement des collaborateurs, la qualité du service client, sur les opérations, sur la réputation du Groupe et son attractivité en tant qu'employeur.</p> <p><i>Voir section 3.1.3.4 « Conditions de travail et développement du capital humain »</i></p>	<p>Favoriser un dialogue constructif et transparent, pour créer une confiance mutuelle, mener une politique fondée sur le respect des individus et la responsabilité envers les clients de manière confidentielle.</p> <p><b>Opportunités :</b> Motivation et engagement des salariés.</p> <p><i>Voir section 4.2.1 « Conditions de travail et engagement salarié »</i></p> <p><i>Voir section 4.2.2 « Adaptation des Ressources et dialogue social »</i></p>	Employee Promoter Score (EPS)
<b>Développement du capital humain*</b>  <b>ODD 8</b>	<p><b>Risques :</b> Inadéquation entre compétences des salariés et besoins de l'entreprise, manque de ressources sur des qualifications spécifiques, difficulté à recruter et/ou à retenir des talents.</p> <p>Impacts potentiels sur la capacité à se développer, à se saisir de nouvelles parts de marché et à lutter contre la concurrence, et sur l'image de marque employeur.</p> <p><i>Voir section 3.1.3.4 « Conditions de travail et développement du capital humain »</i></p>	<p>Offrir un programme de formation et de développement professionnel à chaque salarié, en lui donnant la possibilité d'apprendre et de développer des compétences.</p> <p><b>Opportunités :</b> Attraction des talents, gestion des compétences et des qualifications en adéquation avec la stratégie à long terme.</p> <p><i>Voir section 4.2.3 « Développement du capital humain et Talent Management »</i></p>	Nombre d'heures de formation par salarié
<b>Diversité, égalité et inclusion</b>  <b>ODD 5</b>	<p><b>Risques :</b> Inégalité de traitement des salariés, discrimination dans les recrutements, la rémunération et le développement de carrière, pour tout motif inadéquat (sexe, âge, nationalité, orientation sexuelle, handicap, religion, appartenance ethnique, etc.).</p> <p>Impacts potentiels financiers avec l'augmentation de coûts sociaux (litiges, absentéisme, démissions), diminution de la capacité d'innovation en raison du manque de diversité, dégradation de la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur.</p>	<p>Défendre la diversité, mettre en œuvre des processus assurant l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations.</p> <p><b>Opportunités :</b> Motivation et engagement des salariés, diversité et inclusion pour une entreprise plus innovante et pour mieux refléter la société et les clients.</p> <p><i>Voir section 4.2.4 « Diversité, égalité et inclusion »</i></p>	% de femmes dans les fonctions managériales

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
<b>Santé et sécurité au travail</b> <b>ODD 8</b>	<p><b>Risques :</b> Situations de travail non sûres (sécurité et sûreté), accidents du travail (physiques et psychosociaux), affectations de la santé des salariés en lien avec les conditions de travail.</p> <p>Impacts potentiels financiers avec l'augmentation de coûts sociaux (absentéisme, perte de temps de travail, coûts de remplacement et d'assurance), la dégradation du service au client et de la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur.</p>	<p>Mettre en œuvre une approche volontaire et proactive pour prévenir les risques et protéger la santé et la sécurité des salariés c'est-à-dire les normes de sécurité en vigueur au sein des compagnies aériennes.</p> <p><b>Opportunités :</b> Promotion d'une culture de la sécurité et de vigilance individuelle portée par tous les salariés.</p> <p><i>Voir section 4.2.5 « Santé, Sécurité et Qualité de vie au travail »</i></p>	<p>Taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail</p>
<b>Environnement</b>			
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> et impact sur le changement climatique*</b> <b>ODD 13, 7, 9, 17</b>	<p><b>Risques :</b> Remise en cause de l'acceptabilité de la croissance du transport aérien pouvant conduire à la réduction des opérations et à des réglementations plus contraignantes. Attentes des clients et pression croissante de la société civile pour la réduction des impacts environnementaux.</p> <p>Impacts potentiels financiers avec l'augmentation de coûts opérationnels (nouvelles procédures...) et de compensation pouvant engendrer une distorsion de concurrence entre compagnies. Baisse de la demande de la part des clients. Dégradation de l'image de l'entreprise et du secteur tout entier.</p> <p><i>Voir section 3.1.2.2 « Acceptabilité de la croissance du transport aérien »</i></p>	<p>Mettre en œuvre des politiques de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> des opérations aériennes et des opérations au sol. Définir des objectifs de réduction ambitieux à horizon 2030. Proposer des solutions de compensation.</p> <p><b>Opportunités :</b> Modernisation de la flotte avec l'entrée d'avions plus performants et la sortie de flotte anticipée des avions les plus anciens et polluants (réduction de la consommation de carburant), transition énergétique des engins de pistes électriques. Contribution au développement d'énergies bas carbone en soutenant le développement d'une filière de production de carburants alternatifs durables. Gain de part de marché en répondant aux attentes des clients individuels et <i>corporate</i>. Des partenariats pour développer des solutions innovantes en vol et au sol.</p> <p><i>Voir section 4.3.1 « Émissions de CO<sub>2</sub> »</i></p>	<p>Efficacité carbone par passager kilomètre ✓</p> <p>Variation des émissions de CO<sub>2</sub> des opérations au sol (scope 1 et 2)</p>
<b>Performance Acoustique et qualité de l'air*</b> <b>ODD 9, 17</b>	<p><b>Risques :</b> Remise en cause de l'acceptabilité de la croissance du transport aérien pouvant conduire à des réglementations plus contraignantes et à la limitation des opérations.</p> <p>Impacts potentiels opérationnels et financiers avec la mise en œuvre de nouvelles réglementations et procédures.</p> <p><i>Voir section 3.1.2.2 « Acceptabilité de la croissance du transport aérien »</i></p>	<p>Poursuivre un dialogue constant avec les représentants des associations de riverains des aéroports et mettre en œuvre des procédures de moindre bruit.</p> <p><b>Opportunités :</b> Modernisation de la flotte avec l'entrée d'avions plus performants et moins bruyants et la sortie de flotte des avions les plus anciens et polluants.</p> <p><i>Voir section 4.3.2 « Performance acoustique et qualité de l'air »</i></p>	<p>Pourcentage de la flotte conforme aux chapitres 4 et 14 de l'OACI</p>

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
<b>Déchets et économie circulaire*</b> <b>ODD 12</b>	<p><b>Risques :</b> Remise en cause de l'acceptabilité de la croissance du transport aérien pouvant conduire à des réglementations plus contraignantes sur la gestion des ressources et des déchets.</p> <p>Impacts potentiels opérationnels et financiers avec la mise en œuvre de nouvelles procédures, impacts sur l'image responsable du Groupe.</p> <p><i>Voir section 3.1.2.2 « Acceptabilité de la croissance du transport aérien »</i></p>	<p>Développer une politique visant à réduire, recycler et valoriser les déchets.</p> <p><b>Opportunités :</b> Répondre aux attentes des clients et des personnels en réduisant le gaspillage et en recyclant les déchets.</p> <p><i>Voir section 4.3.3 « Déchets et économie circulaire »</i></p>	Évolution du % de déchets non dangereux non-recyclés
<b>Biodiversité</b> <b>ODD 17</b>	<p><b>Risques :</b> Impact du transport aérien sur la biodiversité liée aux effets du changement climatique induit par les émissions de CO<sub>2</sub> qu'il génère.</p> <p>Impacts potentiels financiers avec l'augmentation de coûts opérationnels (nouvelles procédures...) et de compensation pouvant engendrer une distorsion de concurrence entre compagnies. Baisse de la demande de la part des clients. Dégradation de l'image de l'entreprise et du secteur tout entier.</p>	<p>Proposer aux clients des solutions de compensation et soutenir des projets environnementaux.</p> <p><b>Opportunités :</b> Des partenariats pour développer des solutions innovantes en vol et au sol.</p> <p><i>Voir section 4.3.4 « Biodiversité »</i></p>	
<b>Confiance client</b>			
<b>Sécurité des opérations pour les parties prenantes*</b> <b>ODD 3, 12</b>	<p><b>Risques :</b> Perte de confiance des clients dans la capacité du Groupe à assurer leur sécurité tout au long du voyage (Sécurité Des Vols, sécurité alimentaire, santé...).</p> <p>Impacts financiers potentiels liés à la perte de part de marché et à la concurrence.</p> <p><i>Voir section 3.1.2 « Risques liés à l'activité de transporteur aérien »</i></p>	<p>Assurer la sécurité et la santé de toutes les parties prenantes (clients, salariés et partenaires) tout en améliorant l'expérience client tout au long de son voyage.</p> <p><b>Opportunités :</b> Fidélité client fondée sur la confiance portée aux activités du Groupe.</p> <p><i>Voir section 4.4.1 « Sécurité des opérations pour les parties prenantes »</i></p>	Net Promoter Scores (NPS)
<b>Adaptation au changement climatique (impacts opérationnels)*</b> <b>ODD 13</b>	<p><b>Risques :</b> Perturbations des opérations en raison d'événements climatiques extrêmes plus fréquents (orages, tempêtes, inondations, neige, canicules...). Dégradation du service au client.</p> <p>Impacts potentiels opérationnels et financiers liés aux annulations de vols, retards et réacheminements. Coûts supplémentaires liés à la maintenance et à la protection des actifs, indemnisation des passagers.</p> <p><i>Voir section 3.1.2.2 « Changement climatique et phénomènes naturels violents »</i></p>	<p>Mettre en œuvre une politique de sécurité des opérations et des procédures opérationnelles et commerciales pour garantir aux clients la continuité de service, dans les meilleures conditions.</p> <p><b>Opportunités :</b> Développement d'un réseau équilibré. Mise en œuvre d'une politique de Recovery différenciante pour les clients.</p> <p><i>Voir section 4.4.1 « Sécurité des opérations pour les parties prenantes »</i></p>	

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
<b>Confidentialité et protection des données*</b> ODD 12	<p><b>Risques :</b> Perte de confiance des clients dans la capacité du Groupe à protéger et à assurer la confidentialité de leurs données personnelles</p> <p>Impacts financiers potentiels liés à la perte de part de marché et à la concurrence.</p> <p><i>Voir section 3.1.3 « Risques liés aux processus du Groupe »</i></p>	<p>Mettre en œuvre des politiques de protection des données et des systèmes informatiques, et assurer la confidentialité des données personnelles</p> <p><b>Opportunités :</b> Fidélité client fondée sur la confiance portée aux activités du Groupe.</p> <p><i>Voir section 4.4.2 « Confidentialité et protection des données »</i></p>	
<b>Accessibilité des produits et services</b> ODD 12	<p><b>Risques :</b> Perte de confiance des clients dans la capacité du Groupe à assurer l'accès à ses produits et services, à tous ses clients, tout au long du voyage.</p> <p>Impacts financiers potentiels liés à la perte de part de marché et à la concurrence. Impact réputationnel sur l'image responsable du Groupe.</p>	<p>Proposer des services d'assistance aux passagers handicapés ou à mobilité réduite.</p> <p><b>Opportunités :</b> Gain de parts de marché et fidélité client fondée sur la confiance portée aux activités du Groupe. Contribution à une société plus inclusive.</p> <p><i>Voir section 4.4.3 « Accessibilité des produits et services »</i></p>	
<b>Éthique</b>			
<b>Respect des droits humains</b>	<p><b>Risques :</b> Non-respect des libertés fondamentales et de réglementations sociales en tant qu'employeur et au travers de la supply chain.</p> <p>Impacts financiers potentiels (amendes substantielles, procédures judiciaires), sur la réputation du Groupe.</p>	<p>Mettre en œuvre des politiques visant à assurer le respect des libertés fondamentales et la conformité de toutes les activités du Groupe. Mettre en œuvre une politique d'achats responsables.</p> <p><b>Opportunités :</b> Image et réputation d'entreprise responsable</p> <p><i>Voir section 4.5.2 « Respect des droits humains »</i></p>	
<b>Éthique des affaires</b>	<p><b>Risques :</b> Non-respect de réglementations (lois sur la concurrence, lois anticorruption, fiscalité), sanctions commerciales ou réglementations en matière de contrôle des exportations, en raison du comportement contraire à l'éthique de la part des salariés.</p> <p>Impacts financiers potentiels (amendes substantielles, procédures judiciaires), sur la réputation du Groupe.</p> <p><i>Voir section 3.1.3 « Risques liés aux processus du Groupe »</i></p>	<p>Mise en œuvre d'un programme de conformité visant à assurer la conformité de toutes les activités, et politique de prévention des pratiques immorales auprès des salariés, au travers une politique de cartographie des risques, de formations et d'actions de sensibilisation.</p> <p><b>Opportunités :</b> Image et réputation d'entreprise responsable</p> <p><i>Voir section 4.5.3 « Éthique des affaires »</i></p>	Taux de réalisation de la formation <i>e-learning</i> sur la prévention de la corruption

Enjeux et ODD associés	Description des risques	Politique et opportunités	Indicateur de performance
<b>Valeur sociétale</b>			
<b>Développement local</b> <b>ODD 8</b>	<p><b>Risques :</b> Remise en cause du développement du Groupe sur les territoires en raison de réglementations locales et nationales plus contraignantes.</p> <p>Impacts potentiels financiers avec l'augmentation de coûts opérationnels pouvant engendrer une distorsion de concurrence entre compagnies.</p> <p><i>Voir section 3.1.2 « Risques liés à l'activité de transporteur aérien »</i></p>	<p>Contribuer au développement local en créant des emplois directs et indirects et de l'activité autour de <i>hubs</i> et sur tous les territoires desservis par le Groupe.</p> <p><b>Opportunités :</b> Favoriser l'acceptabilité du développement des activités.</p> <p><i>Voir section 4.6.1 « Développement local »</i></p>	
<b>Achats responsables</b> <b>ODD 12, 17</b>	<p><b>Risques :</b> Rupture majeure de la <i>supply-chain</i> en raison du non-respect ou d'atteinte grave aux conditions de travail (santé et sécurité), aux droits humains (travail forcé, travail des enfants), à l'environnement (pollution) ou à la corruption.</p> <p>Impacts financiers potentiels (amendes substantielles, procédures judiciaires), sur la réputation du Groupe.</p> <p><i>Voir section 3.3.2 « Éléments fondamentaux du Contrôle interne en place dans le Groupe »</i></p>	<p>Mettre en œuvre une politique d'achats responsables inscrivant les principes de responsabilité sociétale dans les relations avec les fournisseurs, en renforçant la maîtrise des risques éthiques, sociaux, environnementaux et de la <i>supply-chain</i>.</p> <p><b>Opportunités :</b> Dialogue avec les fournisseurs sur les enjeux du développement durable, mise en œuvre de solutions innovantes</p> <p><i>Voir section 4.6.2 « Achats responsables »</i></p>	<p>% de fournisseurs ayant signé le code de conduite fournisseurs</p> <p>Nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis</p>

√ Donnée vérifiée par KPMG pour 2021 (niveau d'assurance raisonnable).

### 4.1.3 La responsabilité d'entreprise au cœur de la stratégie

L'ambition d'Air France-KLM est d'être un Groupe performant sur le long terme en conciliant croissance rentable, protection de l'environnement, progrès social et développement des territoires où il opère.

#### Gouvernance

La gouvernance Développement Durable est assurée par les plus hautes instances du Groupe. Le Conseil d'administration et les Comités Exécutifs veillent à ce que les questions de développement durable soient considérées comme prioritaires et les équipes chargées du développement durable rendent fréquemment compte aux niveaux les plus élevés de la direction. Ils s'assurent que les décisions en matière de durabilité sont prises au bon niveau dans toutes les entités concernées :

- le Conseil d'administration approuve les orientations stratégiques et veille à leur mise en œuvre;
- au sein du Conseil d'administration, le Comité Développement Durable et Conformité, créé en 2018, a pour mission de l'assister dans la revue des risques et des politiques, en émettant des recommandations et en s'assurant de la prise en compte des enjeux liés au développement durable dans la définition de la stratégie du Groupe. Le Comité de développement

durable revoit, en particulier, deux fois par an les risques liés au changement climatique ainsi que les mesures correctives mises en place. Le compte-rendu des discussions et, le cas échéant, des recommandations des réunions du Comité de développement durable et de conformité sont présentés au Conseil d'administration. Le Comité d'audit, après prise en compte des recommandations du Comité de développement durable et de conformité, valide chaque année la revue des principaux risques extra-financiers;

- le Comité exécutif du Groupe détermine la politique de développement durable et l'intègre dans la planification stratégique du Groupe. Il examine chaque année la stratégie et les performances en matière de développement durable. La Secrétaire générale du Groupe est chargée de la direction du développement durable et de la conformité;
- chez Air France, la politique Développement durable est pilotée par la Directrice générale adjointe en charge du Secrétariat général, membre du Comité exécutif d'Air France, soutenue par le Comité développement durable d'Air France, constitué de membres du Comité exécutif d'Air France, qui guide et s'assure de la progression de la stratégie et des efforts mis en œuvre en matière de développement durable. Chez KLM, ce rôle est assuré par la Directrice Juridique,



Directrice générale adjointe en charge du Corporate Center et membre du Comité exécutif de KLM, soutenue par le Conseil de développement durable de KLM, qui guide et s'assure de la progression de la stratégie et des efforts mis en œuvre en matière de développement durable.

La rémunération de Benjamin Smith, Directeur général du groupe Air France-KLM, intègre des critères liés aux enjeux extra-financiers et au développement durable, tant dans les KPIs de la part variable annuelle que dans les KPIs de la part variable de la rémunération long-terme (voir section 2.5.2). Les mêmes critères de développement durable sont également intégrés dans les KPIs de la part variable de la rémunération d'Anne Rigail, Directrice générale d'Air France, et de Pieter Elbers, Directeur général de KLM.

### Responsabilité centralisée et transversale en matière de Développement Durable

#### Lancement, coordination et gestion des activités liées à la durabilité

Les départements Développement Durable du Groupe et des compagnies aériennes sont chargés de proposer et mettre en œuvre la stratégie de Développement Durable. Les équipes alignent leurs actions et leurs politiques lors d'une réunion hebdomadaire dite « *Sustainability Circle* ». Les Directions Développement Durable déploient dans leurs unités respectives, la politique Développement Durable. Un réseau de « Leaders du Développement Durable » travaille en étroite collaboration dans leur département ainsi qu'avec leur propre Vice-Président exécutif/Vice-Président principal, pour initier, intégrer et accélérer les sujets de durabilité dans leurs fonctions.

Par ailleurs, en 2021, un « Comité de Décarbonation » transverse aux fonctions de l'entreprise a été mis en place pour assurer le suivi de l'exécution de la feuille de route de décarbonation.

#### Engagements

Le Groupe assume ses responsabilités en tant qu'employeur et partenaire économique. Il intègre son engagement d'entreprise citoyenne, responsable et innovante au cœur de sa stratégie. Ses engagements sont présentés dans sa Déclaration de responsabilité sociale, dans les Principes d'Air France-KLM et dans son Plan Climat.

La politique de développement durable d'Air France-KLM s'inscrit dans le respect des droits fondamentaux tels que définis par les grands principes internationaux : la déclaration universelle des droits de l'Homme, la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail et les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

Conformément à son engagement auprès du Global Compact des Nations unies signé en 2003, le Groupe s'engage à respecter ses dix principes relatifs aux droits de l'Homme, aux droits du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption, et à promouvoir cet engagement auprès de ses partenaires. En intégrant le développement durable dans ses activités et ses opérations, le Groupe s'efforce de contribuer significativement aux Objectifs de Développement Durable qui sont dans sa sphère d'influence.

#### Évaluations extra-financières

Air France-KLM évalue régulièrement ses performances extra-financières à travers les notations de RobecoSAM (DJSI), Ecovadis, CDP, Vigeo Eiris, MSCI, Sustainalytics et ISS-ESG.

En 2021, pour la dix-septième année consécutive, Air France-KLM figurait dans les indices de durabilité Dow Jones (DJSI World et DJSI Europe) et, pour la deuxième année consécutive, l'agence de notation Ecovadis a décerné au groupe Air France-KLM la Médaille de Platine (plus haute reconnaissance pour le label le plus élevé de 1%), tandis que le CDP a classé le groupe Air France-KLM avec un score de C (niveau de sensibilisation) pour le questionnaire de notation du changement climatique.

Par ailleurs, afin d'objectiver sa performance ESG et d'améliorer sa stratégie et ses pratiques, Air France-KLM a sollicité de manière proactive une évaluation ESG indépendante auprès de Standard and Poor's, devenant ainsi le premier groupe aérien à être évalué par le biais d'une notation ESG sur demande. En 2021, Standard & Poor's (S&P) Global Ratings a attribué à Air France-KLM une note ESG de 64/100. Par cette notation, le Groupe figure en bonne position parmi les acteurs de l'industrie du transport aérien pour la gestion de son exposition significative aux défis environnementaux. En conclusion, S&P estime que le groupe Air France-KLM est bien préparé à gérer les risques ESG auxquels sont confrontées les compagnies aériennes à court et moyen terme.

## La Déclaration de performance extra-financière

Dans sa déclaration de performance extra-financière, le Groupe a fait le choix de reporter sur les enjeux qu'il considère comme importants au regard de son analyse des risques extra-financiers, de son activité et des attentes de ses parties prenantes, ainsi que des obligations réglementaires.

Le tableau de concordance ci-dessous permet de localiser l'intégralité des éléments présentés dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) :

Éléments de la DPEF	Chapitre/section	
Stratégie et modèle d'affaires	1.1	Le marché et l'environnement
	1.2	Perspectives stratégiques
	1.2.3	Le modèle de création de valeur d'Air France-KLM
Identification et description des principaux risques extra-financiers liés à l'activité	3.1.2	Risques liés à l'activité de transporteur aérien
	3.2.2	Identification et évaluation des risques
	3.1.3	Risques liés aux processus du Groupe
	4.1.2	Identification des enjeux clés pour construire des relations durables
Description des politiques, résultats et indicateurs	4.2	Ressources humaines, Impacts environnementaux, de performance
	à 4.6	Confiance client, Éthique et conformité, Valeur sociétale

### 4.1.4 Éligibilité à la taxonomie européenne

La taxonomie de l'UE est un système de classification qui établit une liste des activités économiques durables sur le plan environnemental. Elle peut jouer un rôle important en aidant l'UE à intensifier les investissements durables et à mettre en œuvre le pacte vert pour l'Europe. La taxonomie de l'UE fournit aux entreprises, aux investisseurs et aux décideurs politiques des définitions communes et les critères auxquels les activités économiques doivent satisfaire pour être considérées comme durables sur le plan environnemental. Le Règlement sur la taxonomie a été publié au Journal officiel de l'Union Européenne le 22 juin 2020 et est entré en vigueur le 12 juillet 2020, avec une première application au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

En 2021, le transport aérien et la maintenance aéronautique n'étant pas ciblés par les actes délégués relatifs à la taxonomie, la part de chiffre d'affaires du groupe Air France-KLM éligible est nulle. Au global, selon les définitions retenues par le Règlement Taxonomie, 1,8% des dépenses d'investissements du Groupe, et 1,4% de ses dépenses de fonctionnement, sont éligibles à la taxonomie. Ces pourcentages sont principalement liés à des investissements et des coûts relatifs aux activités dans l'Énergie,

la Gestion des déchets, le Transport, la Construction et les activités immobilières, et les Activités spécialisées, scientifiques et techniques.

En raison de l'absence d'alternatives à faible émission de CO<sub>2</sub> technologiquement et économiquement viables dans le secteur de l'aviation, et dans le but de respecter nos engagements d'atteindre zéro émission nette en 2050, la contribution de l'aviation à la lutte contre le changement climatique et à la réduction des émissions devra se faire en continuant à utiliser le kérosène dans des avions plus économes en carburant, en passant progressivement à des carburants d'aviation durables, plus neutres en CO<sub>2</sub>. Étant donné que la technologie actuelle des aéronefs ne permet pas de voler sans émissions ou à faibles émissions et qu'il est peu probable que ce soit le cas avant la prochaine décennie, la décarbonation du transport aérien devra compter sur ces activités de transition. Dès lors, une clarification de ce qui constitue des activités aéronautiques durables est nécessaire, et cela inclut la prise en compte du rôle clé que certaines activités de transition joueront dans l'atteinte de notre objectif de zéro émission nette en 2050.

## 4.2 RESSOURCES HUMAINES

Les salariés d'Air France-KLM, présents partout dans le monde, sont le principal atout du Groupe ; ils donnent vie aux marques du Groupe dont ils sont le visage auprès de leurs clients. Grâce à leur engagement collectif et à leur professionnalisme, le Groupe est en mesure d'offrir à ses clients des services hauts de gamme et un parcours attentionné, favorisant des relations durables tout en opérant ses activités de manière efficace et sûre.

En dépit de la crise sanitaire, Air France-KLM vise à fournir l'un des meilleurs environnements, où il fait bon travailler, en créant un cadre sûr et motivant pour ses salariés, et en

pilotant attentivement sa performance grâce à l'Employee Promoter Score (EPS). Le Groupe continue à investir dans le développement du capital humain et dans la formation pour développer le niveau de compétence des salariés, leur donner davantage d'autonomie et leur permettre d'aller au-devant des attentes des clients.

La relation qui relie le groupe Air France-KLM à ses collaborateurs repose sur quatre valeurs : la confiance, le respect, la transparence et la confidentialité.

Indicateurs de performance clés	Définition	Résultats 2020	Résultats 2021	Objectifs
Employee Promoter Score (EPS)	Variation annuelle de l'EPS mesuré auprès des salariés Air France et KLM entre 2020 et 2021	+1,6%	-38,3%	
Pourcentage de femmes exerçant des fonctions managériales	Membres du Comité exécutif	30,8%	25%	33% à horizon 2030
	Personnel au sol (10% des postes à plus forte responsabilité)	34%	34,6%	40% à horizon 2030
	Pilotes (Commandant de Bord)	5,7%	5,8%	
	Personnel navigant commercial (Chef de cabine)	65,7%	65,8%	
Nombre d'heures de formation par salarié	Nombre d'heures de formation par salarié consolidé pour le groupe Air France-KLM	27,2 heures	31,3 heures	

Voir la Note méthodologique sur le reporting des indicateurs sociaux, section 4.2.6.4.

### 4.2.1 Conditions de travail et engagement salarié

#### Contexte et stratégie

La crise du Coronavirus a très fortement impacté l'activité d'Air France-KLM et ses résultats en 2021. La fermeture des frontières, les mesures sanitaires à respecter pour voyager et le climat d'inquiétude international ont bouleversé le secteur du transport aérien.

Air France-KLM a mis tout en œuvre pour protéger la santé et la sécurité de ses clients et de ses salariés grâce à des protocoles sanitaires rigoureux et efficaces. Dans ce contexte de crise, les collaborateurs sont restés très fortement engagés malgré les situations d'éloignement ou d'activité partielle.

Un dialogue continu entre les partenaires sociaux et la Direction Générale a permis à toutes les négociations nécessaires à la reprise, de se dérouler en toute transparence et de manière constructive. En reconnaissance des prêts garantis par les États Français et Néerlandais, et reconnaissant l'urgence, l'ensemble de la structure sociale s'est mobilisée avec agilité et a contribué de manière significative à l'avenir à long terme d'Air France-KLM.

Aujourd'hui plus que jamais, la stratégie commune à l'ensemble des métiers du groupe Air France-KLM reste de favoriser l'engagement et la motivation de ses collaborateurs, en leur

offrant les conditions de travail leur permettant d'exercer efficacement leurs fonctions professionnelles, et de soutenir ainsi le niveau de performance du Groupe.

En 2021, nos employés ont fait preuve de résilience et d'agilité pour s'adapter à l'évolution du volume d'opérations. Avec de nombreux employés quittant l'entreprise principalement dans le cadre de plans de départs volontaires, le groupe Air France-KLM s'est concentré sur la mobilité de ses employés et la rétention de ses talents.

#### Mesures et performance

Au sein du groupe Air France-KLM, l'expérience salarié est un élément clé de la politique des ressources humaines et un pilier de sa stratégie développement durable. « Ce sont nos salariés qui offrent l'expérience client » et c'est grâce à cela que l'entreprise peut surpasser ses concurrents. La feuille de route est définie dans un Plan de vol (« Flight Plan ») au niveau de chaque direction des compagnies aériennes et du Groupe incluant notamment un engagement permanent pour le développement du personnel, le soutien aux initiatives, la promotion de l'esprit d'équipe et le renforcement du niveau de motivation, indispensable pour surmonter la crise de la Covid-19.

Pour mesurer le niveau d'engagement des salariés, Air France et KLM utilisent l'Employee Promoter Score (EPS), l'équivalent interne du Net Promoter Score qui mesure le niveau de satisfaction client. Dans les deux compagnies, une sélection aléatoire des employés est régulièrement interrogée pour savoir s'ils recommanderaient Air France et KLM en tant qu'employeurs à leurs amis et à leur famille. Les résultats sont communiqués à tout le personnel. Au niveau du Groupe, l'EPS consolidé a baissé de 38,3 % entre 2020 et 2021, ce qui était attendu en raison de l'impact de la crise sur les conditions de travail, de la réduction des effectifs, de l'impact sur les rémunérations et les avantages sociaux, et d'autres éléments liés aux difficultés auxquelles le secteur est actuellement confronté.

En plus de mesurer l'EPS, les deux compagnies aériennes travaillent sur un plan de restructuration pour donner corps à la reprise à plus long terme.

Pendant la crise sanitaire, Transavia Pays-Bas a enregistré le score le plus élevé jamais enregistré pour son EPS. La compagnie aérienne a créé un index dédié pour surveiller l'impact de la Covid-19 sur l'expérience des employés. Au cours du premier mois de l'épidémie, elle a identifié dix dimensions susceptibles d'influencer le bien-être de ses employés qui ont été surveillées par la compagnie aérienne tout au long de la crise et qui ont été maintenues à un niveau stable.

### Conditions de travail pendant la crise sanitaire

Dès le début de la crise, au mois de mars 2020 et durant toute l'année 2021, Air-France-KLM a mis en application le protocole sanitaire pour les entreprises, défini par les gouvernements Français, Néerlandais et étrangers et a recherché à adapter ce protocole pour ses différentes catégories de personnel au cours des différentes phases de l'épidémie (confinement, couvre-feu, etc.).

Ces mesures sanitaires ont été communiquées tout au long de la crise *via* les différents canaux de communication numériques en soutien aux responsables hiérarchiques et *via* un réseau proactif santé et sécurité sur le lieu de travail : mesures de protection, disponibilité de kits de santé, limitation du nombre de jours passés sur le lieu de travail, fermeture des restaurants sur le lieu de travail, télétravail, certification des déplacements professionnels, etc.

Des commissions santé, sécurité et conditions de travail ont été organisées à chaque étape clé pour convenir avec les représentants du personnel des mesures à mettre en place.

En France, conformément aux recommandations des autorités sanitaires et au protocole national pour chaque changement, la mise en œuvre de mesures de protection des salariés contre le risque d'épidémie s'est accompagnée d'un renforcement de la surveillance et du suivi des cas contacts par la médecine du travail, d'une focalisation statistique sur les déclarations, et de la disponibilité constante d'experts médicaux pour la validation des mesures préventives.

Aux Pays-Bas, toute adaptation de la législation néerlandaise s'est immédiatement traduite par des mesures au sein de KLM. L'exécution continue à l'échelle de l'entreprise d'analyses des risques liés aux problèmes de sécurité sur le virus et la

surveillance et l'introduction de nouvelles réglementations, procédures et méthodologies ont permis de s'assurer que les mesures et les mesures d'atténuation appropriées étaient en place pour maintenir la sécurité.

Air France a mis en place des mesures de prévention sanitaire réussies grâce à la mise en place de mesures pour faire face à ses principaux défis : déploiement de mesures de prévention, adoption d'une approche pluridisciplinaire impliquant la Prévention les équipes SST, le management, les RH, la médecine du travail, la logistique, les Autorités, mise en place du Pass-sanitaire, adaptation et agilité constantes, mise en place de processus de communication clairs, implication des Autorités et déploiement de documentation ont été traités avec une énergie positive.

Afin de garantir des conditions de travail optimales à leurs collaborateurs, KLM, Transavia et Air France ont permis le développement du télétravail, déjà en place, en ajoutant cette disposition à l'accord existant, signé en 2018 entre Air France et les syndicats.

Chez Air France, un retour d'expérience sur la pratique du télétravail a été réalisé au cours de l'été 2020 auprès des 12 200 collaborateurs concernés. Les résultats ont alimenté un processus de réflexion sur les différentes façons de travailler à l'avenir, en particulier le travail hybride.

Chez Transavia France, une attention particulière a été portée aux conditions de travail à distance. Des lignes directrices ont été fournies aux gestionnaires et des communications régulières, y compris des événements hebdomadaires en direct, ont été organisées pour maintenir des liens étroits entre tous les membres de l'équipe et les employés. En novembre 2021, un accord de travail à domicile innovant et flexible a été signé pour toutes les fonctions de soutien et la gestion de l'équipe entreprenant des activités de bureau.

KLM a continué de faciliter les directives et réglementations du gouvernement Covid-19 « travailler à domicile à moins que », et a appliqué des mesures strictes de sécurité et d'hygiène. Entre-temps, en tenant compte des aspects du travail à domicile, une politique d'entreprise pour le travail hybride (combinant le travail à domicile et au bureau) a été déployée. Afin de veiller à ce que cette méthode de travail hybride soit durable et positive pour toutes les parties, KLM a développé un guide numérique qui comprend un tableau d'équipe abordant des sujets pertinents de collaboration d'équipe. La santé mentale des employés travaillant sous pression accrue et/ou à domicile est surveillée au moyen d'enquêtes.

En 2021, KLM a également annoncé les résultats de son enquête sur le bien-être « Comment allez-vous ? » analysant les réponses de plus de 5 500 personnes. 71% des personnes ayant répondu à l'enquête ont déclaré que leur satisfaction au travail était « au moins suffisante ». Cette enquête a également permis de mettre en évidence une perception commune de la santé et de la satisfaction au travail chez ceux qui travaillent sur un site KLM ou à domicile. L'enquête en elle-même a montré que l'entreprise y portait une attention particulière et les employés KLM ont indiqué leur satisfaction, ouvrant la voie à un dialogue et à un suivi continu.

Transavia Pays-Bas a organisé un certain nombre de « Healthy Talks » et de sessions en ligne sur des thèmes tels que le stress et un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cette initiative fera l'objet d'un suivi en 2022.

Pour les personnels de terrain, en contact avec les clients ou les avions, non éligibles au télétravail, le groupe Air France-KLM a continuellement communiqué sur les mesures de protection à respecter et a mis à disposition des kits de protection sanitaire.

### Engagement des salariés malgré les difficultés

L'année 2021 a été marquée par un niveau d'engagement très important de la part des collaborateurs du Groupe malgré les départs volontaires ou contraints de nombreux collègues. En 2021, le contexte économique et social a suscité un sentiment d'incertitude, ce qui a pesé sur l'Employee Promoter Score (EPS) des grandes compagnies aériennes, qui sont tombés en dessous de leurs niveaux de 2019. En 2021, le groupe Air France-KLM a réaffirmé son engagement sur les thématiques sociales et environnementales dans les régions où il opère.

Air France, en partenariat avec la *start-up* « Vendredi », a mobilisé ses collaborateurs autour du volontariat avec la création de l'initiative « Mon Engagement Citoyen ». Via ce réseau et tout au long de l'année, les collaborateurs peuvent offrir leur temps libre, leur énergie positive et leurs compétences à des associations partenaires dans six domaines d'action chers à Air France et à la Fondation Air France : L'enfance, l'éducation, la formation, l'emploi, le handicap-santé, la lutte contre la précarité, le partage intergénérationnel et l'environnement. Depuis son lancement, 3 000 collaborateurs d'Air France se sont inscrits sur la plateforme « Vendredi » et près de 400 actions de volontariat ont déjà été réalisées. Cette dynamique fait suite aux « Journées de la citoyenneté » organisées par l'entreprise au cours des trois dernières années.

L'approche de KLM pour promouvoir le développement durable à l'échelle de l'organisation a également conduit à la mise en place de programmes visant à faire de KLM un employeur plus accueillant et inspirant offrant diverses possibilités de développement professionnel. L'objectif est de stimuler les employés et de faciliter les activités leur permettant de découvrir et de développer leurs talents afin qu'ils puissent faire de meilleurs choix dans un environnement en constante évolution.

Quelques exemples :

- en collaboration avec le « MBO Airport College », KLM propose des programmes de formation professionnelle pour les employés sans diplôme mais avec de nombreuses années d'expérience professionnelle. Au cours des cinq dernières années, plus de cinq cents employés opérationnels de KLM ont obtenu un diplôme professionnel reconnu à l'échelle nationale dans le cadre de ce programme d'apprentissage tout au long de la vie. En 2021, le personnel en formation logistique BBL-3 et logistiques de supervision BBL-4, ayant démarré leur formation en 2019-2020, ont terminé leurs programmes et obtenu leurs diplômes. En septembre 2021, de nouvelles classes ont été lancées dans les deux programmes;
- concernant le personnel nouvellement embauché sous contrat temporaire, KLM a renforcé leur position sur le marché du travail en leur proposant un programme de formation en septembre 2021, leur permettant d'obtenir un diplôme reconnu. Ces étudiants ont ainsi été bien équipés pour trouver un emploi chez un autre employeur;
- grâce à la collaboration avec le « MBO Airport College » qui a débuté en 2020, et trois autres écoles, une nouvelle amélioration de la qualité du programme de formation de stage steward/stewardess a été réalisée, bénéficiant à des centaines d'étudiants.

Depuis 2020, l'initiative sociétale annuelle « KLM employee Blue Heart Event » se compose de deux parties : les KLM Blue Heart Days et le KLM Blue Heart Broadcast. En raison des circonstances liées au Covid-19, la Journée Blue Heart 2021 a été annulée, mais la diffusion KLM Blue Heart Broadcast a été diffusée en direct en février.

Au cours de l'année, KLM a organisé plusieurs événements pour les employés dans l'ensemble du Groupe et ses divisions afin de créer des expériences individuelles mémorables. Les gestionnaires ont continué d'utiliser « WhatsApp », un outil pour faciliter le dialogue au sein des équipes et aider à déterminer les mesures à prendre pour améliorer l'expérience des employés.

Tout au long de l'année, les PDG, les membres du Conseil d'administration et les membres du Comité exécutif ont fréquemment organisé des web conférences pour communiquer avec le personnel, le tenir au courant des développements et être disponibles pour répondre à toutes les questions. De plus, les services des ressources humaines ont multiplié leurs points de contact avec les employés et les gestionnaires.

## 4.2.2 Adaptation des ressources et dialogue social

### Contexte et stratégie

Le groupe Air France-KLM n'a pas connu de crise aussi importante depuis la seconde guerre mondiale.

Dans ce contexte inédit, les compagnies du Groupe ont proposé différentes actions pour permettre un retour à l'équilibre financier, notamment en diminuant leurs masses salariales, tout en favorisant au maximum les départs volontaires. Les gouvernements Français et Néerlandais ont accompagné

les efforts du Groupe dans le cadre du modèle social en vigueur dans chacun des deux pays.

Cette adaptation des ressources s'accompagne de projets de réorganisation visant à améliorer la performance du Groupe, à restructurer son réseau domestique Français, mais aussi à prendre en compte les nouvelles conditions environnementales. Les dispositifs proposés ont pu prendre différentes formes selon les compagnies du Groupe et les législations en vigueur.

Le calibrage des différents plans et les mesures d'accompagnement au départ ont toujours été discutées et négociées avec les Organisations Syndicales représentatives dans le cadre de procédures imposées par le cadre juridique du pays.

Ce dialogue social constant et intense a été maintenu pendant toute la durée de la crise, notamment en ayant recours au système de visio-conférence interne qui a permis à tous les acteurs concernés d'échanger, y compris pendant les périodes de confinement.

### Mesures et performance

Pour Air France-KLM, l'animation du dialogue social est faite au sein de chaque entité du Groupe et du Comité de Groupe Européen (CGE) qui réunit les représentants du personnel des filiales dont le siège ou les établissements sont implantés dans la Communauté Européenne.

En 2021, Benjamin Smith (Directeur général d'Air France-KLM), Pieter Elbers (Directeur général de KLM) et Anne Rigail (Directrice générale d'Air France) ont rencontré régulièrement les salariés des différents sites pour dialoguer sur des sujets d'actualité, principalement au travers de webconférences dues au contexte sanitaire.

Les effectifs d'Air France-KLM doivent être en adéquation avec l'emploi d'aujourd'hui, mais aussi avec celui de demain, en particulier face à la crise que le secteur du transport aérien traverse actuellement. Les changements démographiques, la numérisation, l'évolution des marchés du travail et les nouvelles technologies dans l'industrie du transport aérien poussent l'entreprise à préparer ses salariés à s'adapter à ces changements. Une planification stratégique, combinée à une approche RH et business, se concentre sur les perspectives d'effectifs et les différents scénarios possibles pour l'avenir, tout en fournissant des solutions sur la mobilité, l'employabilité, la recherche et la fidélisation du personnel, et la gestion des effets de la transformation numérique.

### La mise en place de mesures d'urgence pour l'ensemble des salariés

En France, suite au dispositif Activité Partielle mis en place en 2020, l'entreprise et les syndicats ont signé une convention avec les trois catégories de personnel (Hôtesse/Stewards, personnel au sol et Pilotes) pour permettre à l'entreprise de bénéficier de l'Activité Partielle Longue Durée, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021 et pour une durée de deux ans.

Cet accord a atténué les effets de la crise sur la trésorerie du groupe Air France-KLM en 2021 et prolongera les économies de personnel d'Air France sur cette période de deux ans. C'est aussi un levier d'adaptation des organisations au niveau d'activité qui reste dépendant des décisions de santé publique et des restrictions de voyage liées aux fermetures de frontières dans le monde.

En avril 2020, le gouvernement néerlandais a lancé une subvention générique de soutien salarial pour les entreprises néerlandaises dont les revenus avaient été affectés par la crise du Covid-19. KLM et ses filiales ont toutes deux demandé cette subvention NOW (dont la traduction littérale est la mesure de transition

d'urgence pour l'emploi) et se sont engagées à respecter les conditions liées à cette mesure. La subvention NOW a été appliquée à partir de mars 2020 et s'est poursuivie en 2021. Ce mécanisme de soutien a permis d'éviter autant que possible les licenciements forcés à court terme.

### La signature d'accords importants en temps de crise

La négociation d'accords au sein des différentes compagnies aériennes du groupe Air France-KLM s'est poursuivie tout au long de l'année 2021, afin de répondre aux enjeux sanitaires et financiers découlant de la crise de la Covid-19.

Compte tenu du contexte sanitaire et suite aux confinements en France, un amendement sur les modalités de travail à distance a été signé à l'été 2021 permettant aux salariés dont les postes sont qualifiés de bénéficier d'un maximum de trois jours de travail à distance par semaine et d'élargir l'utilisation de cette méthode de travail, tout en initiant des discussions sur le travail hybride.

Les négociations salariales avec le personnel au sol, le personnel de cabine et les pilotes d'Air France ont formalisé l'engagement de ne pas augmenter les salaires (augmentation générale ou individuelle) pendant la période de crise 2021-22, tout en enregistrant des mesures d'économie supplémentaires basées sur la réduction du nombre de jours de congé et la priorisation de la rémunération complémentaire de fin d'année en fonction du taux d'activité partielle.

L'impact de la réduction salariale liée à l'activité partielle est plus important pour les salariés ayant des niveaux de rémunération plus élevés. Ces mesures ont permis d'éviter les licenciements, Air France ayant atteint ses objectifs de plan de départ volontaire pour les trois catégories de personnel.

Compte tenu de ses perspectives de croissance, Transavia France n'a pas mis en œuvre de programme d'adaptation des ressources mais une activité partielle a été mise en œuvre avant juillet 2021 et aucune augmentation salariale générale ou individuelle n'a eu lieu en 2021.

En 2020, le gouvernement néerlandais a également facilité un ensemble de prêts pour aider à atténuer l'impact de la crise. Des conditions sont attachées à ces prêts, y compris une réduction obligatoire des coûts salariaux. Les salariés percevant un salaire supérieur à la médiane (36 500 € sur une base annuelle à temps plein) doivent y contribuer par une réduction de salaire. Cette réduction dépend du niveau de salaire et s'élève à 20 % pour les employés gagnant trois fois le salaire moyen ou plus.

Alors qu'un plan social pour les pilotes faisait déjà partie d'une convention collective existante, en 2020, KLM et les syndicats ont signé deux nouvelles conventions de plan social pour le personnel de cabine et le personnel au sol. Ces accords s'appliquent entre octobre 2020 et décembre 2024.

Ces deux plans sociaux pour le personnel de cabine et le personnel au sol sont basés sur des mesures visant à limiter autant que possible les licenciements contraints par le recours à un régime de départ volontaire et à de nouvelles possibilités de carrière en dehors de KLM (par exemple, un passage dans les secteurs de la santé ou de l'éducation). Les employés dont les emplois sont supprimés après ces mesures seront contraints de quitter KLM.

Des accords ont été signés avec les syndicats sur les indemnités en cas de licenciement, d'outplacement et d'aide à la recherche d'un nouvel emploi.

En 2017, les risques financiers pouvant affecter les régimes de retraite des pilotes et du personnel de cabine ont été atténués, tandis que les fonds de pension du personnel au sol sont restés sur un régime à prestations définies. En 2020, KLM et les syndicats du personnel au sol sont parvenus à un accord sur un régime Collectif à Cotisations Définies (CDC-scheme). En 2021, la Caisse de fonds de pension a approuvé ce nouvel accord et mis en œuvre le régime CDC.

### L'adaptation des ressources à travers plusieurs dispositifs

Au début de la crise en mars 2020, le Groupe a mis en place des mesures d'urgence *via* un gel des embauches de personnel externe et un renouvellement limité des contrats temporaires.

Le groupe Air France a adapté son niveau de ressources avec des plans de départ volontaires. La restructuration de HOP! a entraîné une réduction de 40% du nombre de postes. Chez Air France, les ruptures conventionnelles collectives (RCC) mises en œuvre à l'été 2020 ont permis le départ de 368 pilotes et 1 063 membres du personnel de cabine. Pour le personnel au sol, un Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PDV-PSE) a été négocié entre juillet et novembre 2020. Approuvé par le ministère de l'Emploi Français en décembre 2020, ce plan a été mis en œuvre en 2021 avec 97% de la population ciblée. La plupart des employés concernés sont partis en 2021 tandis que les départs restants auront lieu entre janvier et juin 2022. Le succès de ces plans a permis à l'entreprise d'éviter des départs obligatoires à court terme.

En 2021, le recrutement chez Air France a été extrêmement ciblé (par exemple médecins, cybersécurité), ne concernant que des profils ou des compétences techniques essentielles qui ne pouvaient pas être comblés par la mobilité interne. Le niveau d'activité au cours de l'année n'a pas permis la reprise de l'embauche à l'extérieur, à l'exception de besoins très spécifiques et précis. Comme indiqué au paragraphe 4.2.4, le recrutement de certaines catégories comme les personnes handicapées ou les apprentis et stagiaires a été maintenu, à un niveau adapté.

Pour soutenir le redéploiement des ressources dans le cadre des projets de transformation associés à ces plans, des comités de pilotage de la mobilité interne spécifiques ont été déployés pour gérer collectivement les employés dans les secteurs d'activité

en sureffectif et hiérarchiser leurs candidatures pour les postes internes disponibles. En particulier, le court-courrier et HOP! ont bénéficié de cette initiative.

Au total, au cours de l'exercice 2021, Transavia France a convoqué 12 comités d'entreprise et quatre comités de santé et de sécurité, tandis qu'Air France a convoqué 12 réunions du Comité Social et Économique (CSE), dont trois extraordinaires, et quatre réunions du Comité de Groupe Français, témoignant du dialogue intensif des collaborateurs, nécessaire pour continuer à répondre à une crise sans précédent.

En 2020, consciente de la nécessité de s'adapter à la réalité pour assurer leur viabilité à long terme, KLM avait décidé de réduire ses effectifs d'environ 5 000 ETP (Equivalent Temps Plein). La mise en œuvre de ce plan a pris fin en 2021 tandis que d'autres mesures ont été prises pour mettre fin aux contrats temporaires, réduire les nouvelles embauches et lancer deux plans de départ volontaire. Environ 2 200 employés ont opté pour le départ volontaire. D'autres ont utilisé les possibilités de travail à temps partiel, de formation continue et de détachement dans d'autres entreprises.

Jamais dans l'histoire de l'entreprise autant d'employés n'ont quitté l'entreprise en même temps. Grâce à ces mesures, KLM a pu éviter en 2021 les licenciements du personnel de cabine et limiter les licenciements parmi le personnel au sol. Le plan social avait convenu avec les syndicats d'accompagner les salariés concernés dans leur recherche de nouvelles opportunités d'emploi.

La restructuration de l'organisation a conduit à de nombreuses nouvelles offres d'emploi qui ont été comblées principalement par des candidats internes. Le second semestre 2021 a vu un nouveau recrutement de stagiaires et la relance du programme pour attirer les jeunes talents.

Pendant la crise de la Covid-19, KLM a créé le programme « Loket Blauwe Inzet » pour aider les salariés à trouver des reclassements temporaires dans les directions où des postes sont disponibles. En 2020 et 2021, plus de 1 700 salariés se sont portés volontaires pour être temporairement affectés à un autre lieu de travail. Ces salariés ont exprimé leur « KLM Blue heart », motivés par le sentiment de faire de leur mieux pour la compagnie. Ces reclassements temporaires ont également permis d'occuper des postes qui auraient sinon nécessité des embauches externes et également le développement des compétences des salariés concernés. Transavia Pays-Bas a mis en place un programme similaire *via* la plate-forme WeCare.

## 4.2.3 Développement du capital humain & Talent Management

### Contexte et stratégie

Dans ce contexte de crise, de réorganisations internes et de réductions des effectifs, le développement du capital humain et la fidélisation des talents sont des impératifs pour transformer les compagnies du Groupe.

L'exercice GPEC 2020-2022, combinée à une approche business a permis d'identifier les perspectives de besoin en effectifs et les

différents scénarios possibles pour l'avenir, tout en fournissant des solutions sur la mobilité, l'employabilité, la recherche et la fidélisation du personnel.

Les équipes des Ressources Humaines et le Comité Exécutif ont très rapidement identifié les enjeux stratégiques liés à la rétention et au développement des talents, mais aussi la nécessité d'établir des plans de succession aux postes clés dans le cadre du plan de départ.

En 2021, les Ressources Humaines ont évalué l'approche actuelle de gestion des talents pour le Groupe, en redéfinissant les attentes de l'entreprise, en passant en revue les outils et les processus utilisés par les services des ressources humaines et en partageant les besoins et les attentes des talents. Des domaines prioritaires à améliorer ont été définis et la mise en œuvre se poursuivra en 2022.

### Mesures et performance

Le Groupe, malgré le contexte particulier, a poursuivi sa politique en faveur de la formation : le nombre d'heures de formation par salarié a été de 31,3 heures en 2021.

En 2021, Air France et KLM ont continué la politique amorcée en 2019 de passer d'une gestion des talents exclusive (vis-à-vis d'une sélection de salariés ciblés) à une gestion inclusive des talents (chaque collaborateur est un talent qui doit se voir donner l'opportunité de développer ses compétences) en utilisant une grille de développement des talents, créée conjointement par les deux compagnies, et par la mise en œuvre de stratégies et d'actions de développement conjointes.

Le 17 janvier 2020, Air France a signé avec les Organisations Syndicales Représentatives sol l'accord triennal de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels. Cet accord prévoit notamment la mise en place de parcours de formation et de développement mais aussi le recrutement de nouveaux talents et l'accompagnement des fins de carrières. Il reste valable pour les deux années à venir même si certains dispositifs ont été améliorés dans le cadre du PDV-PSE et du FNE et d'autres dispositifs ne sont plus d'actualité dans le contexte actuel de crise.

Des tableaux de bord basés sur les données RH sont utilisés et mis à jour pour surveiller le nombre de promotions, ainsi que les entrées et les sorties d'employés. En 2021, les RH ont mené un processus de collecte de données (y compris des enquêtes et des entretiens de départ) pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles certains employés ont choisi de quitter KLM. Sur la base de ces informations, KLM sera en mesure d'améliorer encore sa proposition de valeur pour les employés.

Le départ de nombreux employés avec les plans de départ volontaires ou obligatoires et la réorganisation de l'entreprise ont accéléré les transferts d'emplois internes ; au sein des compagnies aériennes, ces mesures ont été prises collectivement pour répondre au besoin de compétences propres à l'entreprise.

Air France a également continué d'encourager ses collaborateurs à bénéficier de formations pour maintenir et développer leur employabilité à travers différents programmes annoncés sur le Système commun de Gestion de l'Apprentissage :

- Compte Personnel de Formation ;
- validation de l'expérience antérieure ;
- 2021 FNE (Fond National pour l'Emploi) couvrant un large éventail de formations telles que les langues, le développement durable, le *Big Data*, le management, et l'efficacité professionnelle ;
- modules de formation numérique internes : MOOC, Webinaires, Vidéos, Cours.

En novembre 2021, les équipes d'Air France ont obtenu la certification Qualiopi pour la formation, une nouvelle exigence réglementaire Française pour qu'Air France soit reconnue comme centre de formation. Les gestionnaires ont joué un rôle important dans la conduite des entretiens de développement de carrière et la proposition de ces différents types de formation à leurs équipes lors de leurs journées d'activité partielle.

Liée à la transformation de l'entreprise et au contexte de mobilité interne accélérée, Air France a priorisé plusieurs axes de développement, notamment :

- gestion des risques : Sécurité Des Vols, santé et sécurité au travail ;
- fondamentaux et compétences métiers : digitalisation, service client, cybersécurité, développement durable, développement de flotte, etc ;
- développement de parcours de carrière individualisés : pour que les employés du court-courrier deviennent des membres d'équipage de cabine ou des conseillers de vente, que les fonctions support puissent s'adapter aux besoins de l'entreprise, et que les managers acquièrent des compétences managériales.

Chez Transavia France, une formation dédiée aux managers a été lancée fin 2021 ; il s'est concentré sur la consolidation de la performance et de l'esprit de leadership avec le développement de compétences générales et techniques spécifiques.

KLM a continué d'améliorer son environnement d'apprentissage MyLearning, une plateforme d'apprentissage numérique moderne et conviviale pour l'ensemble de son organisation. Ce système de gestion de pointe fournit des solutions de formation, de gestion et de collaboration ainsi que des solutions d'apprentissage personnalisées et dispose d'une fonction de recherche à la pointe de la technologie. En 2021, KLM a élargi la portée des contenus d'apprentissage distribués *via* MyLearning, *via* un lien vers le portail d'apprentissage « Anotherday » qui comprend un catalogue de formations riche et varié avec une offre externe ouverte.

Pour encourager davantage l'apprentissage personnalisé, KLM a introduit la possibilité de demander des cours en dehors du catalogue visant à améliorer et à élargir l'efficacité personnelle, les compétences professionnelles et les connaissances de l'employé. Par souci de d'élargir son portefeuille d'apprentissage et de le rendre varié et stimulant, KLM a identifié le besoin de mettre en place un service d'assistance consultatif. Cela a été réalisé en ajoutant une fonction de chat « Intercom » pour aider le personnel à explorer et à définir leurs chemins de développement individuels et personnalisés.

En 2020, KLM a développé un site Web SharePoint dédié dont l'objectif est d'aider les employés à trouver le bon support d'apprentissage et de développement. Les possibilités de développement offertes sont basées sur des employés fictifs adressant des questions type telles que « Je suis nouveau dans le rôle. Comment puis-je me mettre à niveau ? » ou « Je suis dans le même rôle depuis trop longtemps. Comment puis-je continuer à ajouter à mes compétences ? ». En 2021, le contenu Sharepoint a été encore amélioré et rendu plus convivial.



## Un pilotage des mobilités renforcé

En 2021, le groupe Air France – KLM a réaffirmé son engagement à promouvoir la mobilité basée sur les compétences dans le cadre des restructurations et des départs volontaires. Tout au long de l'année 2021, le processus de pilotage de la mobilité transversale entre les différentes sociétés du Groupe, déployé en décembre 2020, a été activé pour permettre une adéquation plus efficace des besoins et des ressources, et favoriser le développement du capital humain.

En 2021, KLM s'est rapidement adapté aux nombreux changements internes et externes du marché du travail. En raison du Covid-19, en 2020, l'ensemble du marché du travail a connu des changements importants et les procédures de recrutement du personnel au sol et les postes vacants annoncés (internes et externes) ont été immédiatement suspendus, seules les embauches les plus urgentes étant proposées en interne.

En 2021, l'activité du secteur aérien s'est partiellement redressée et KLM est revenu sur le marché du travail pour attirer des personnes talentueuses, en particulier dans les fonctions techniques et informatiques. Les stages en gestion KLM ont été adaptés, permettant aux jeunes talents de trouver leur voie professionnelle au sein de KLM et d'utiliser leurs compétences pour contribuer à créer une organisation plus innovante, efficace, durable, axée sur les personnes.

Tout au long de la crise, KLM a continué à construire une marque employeur forte. En interne, KLM a encore optimisé le parcours du candidat, avec une communication mise à jour et un processus de candidature allégé, sans lettre de motivation requise. Grâce à sa structure d'équipe agile, KLM a rapidement pu s'adapter à l'évolution soudaine des prévisions de mobilité interne. Fin 2021, KLM s'est préparé au déploiement d'une série de campagnes de recrutement externes en 2022.

En prévision du départ du personnel au sol en 2021, Air France avait mis en place un comité de pilotage de la mobilité pour relever les défis de l'adéquation des besoins et des ressources liés à la réorganisation des activités. L'objectif est de surveiller les niveaux de dotation et les compétences, d'apporter de la visibilité aux candidatures des employés dont les postes disparaissent et de limiter le besoin de recrutement externe pour fournir des compétences rares.

Le Comité de pilotage de la mobilité favorise également la rétention et le développement des talents, apportant de l'agilité à la fois à la sélection et au développement. En réponse aux nombreux collaborateurs qui se sont orientés vers des opportunités d'emploi externe suite au plan de départ volontaire, Air France a mis en place et testé positivement un processus d'onboarding dédié aux nouveaux postes. Ce processus sera systématiquement mis en œuvre en 2022.

## Le développement du leadership et de la performance

Par le passage de la gestion de la performance au développement de la performance, l'approche du groupe Air France – KLM en matière d'évaluation de la performance est désormais orientée vers un processus prospectif et appréciatif basé sur un feedback encourageant. Dans ces échanges individuels, les managers sont invités à mettre l'accent sur le talent et le développement de

l'expertise et des actions nécessaires pour améliorer la valeur d'une personne dans ses rôles et activités actuels et futurs. L'objectif est d'aider à identifier les talents des employés et leur potentiel de croissance individuel, et ainsi maximiser la contribution de chacun aux résultats de l'entreprise.

Début 2019, Air France avait lancé son nouveau programme d'apprentissage continu de la gestion de la performance. Ce programme s'appuie sur un outil développé en interne et se positionne comme un levier de transformation managériale. Il repose sur deux concepts clés : la gestion continue de la performance et la multi-évaluation. Ce nouveau programme a permis l'élaboration du processus de rétroaction afin de renforcer les compétences des employés et, par conséquent, d'améliorer le rendement collectif. Depuis ce lancement, Air France a demandé à ses dirigeants de mener au moins un entretien annuel avec chaque membre de leurs équipes afin d'évaluer leurs performances pour l'année et leur développement potentiel pour l'année suivante.

Air France continue d'améliorer et d'adapter son modèle de leadership managérial aux enjeux de l'activité et à l'évolution de l'environnement. En 2021, Air France a mis à jour le cadre de référence des compétences inter fonctionnelles pour les cadres et les gestionnaires. Ce nouveau cadre sera déployé au début de 2022 ; il vise à aider les managers à identifier les compétences techniques ou non nécessaires pour faire face à la transformation du marché et des entreprises. Il fournira des orientations de développement et ouvrira des opportunités de chemin carrière.

En 2021, Transavia Pays-Bas a géré la restructuration de l'organisation de Transavia de son personnel au sol et une équipe dédiée progresse vers une politique inclusive de gestion des talents, axée sur la mobilisation des talents de chacun. Cette initiative de gestion des talents a été officiellement adoptée au sein de l'équipe Parcours carrière.

KLM et Air France continuent de proposer des programmes de talents et de leadership comme le programme de formation et de coaching Femmes de Talent, visant à permettre aux femmes à fort potentiel de développer leurs compétences au sein du Groupe et d'occuper des postes de direction et des programmes financiers conjoints avec l'école de commerce HEC pour les futurs managers. Le premier programme de leadership féminin de KLM s'est terminé en 2021 et est en cours d'évaluation.

Transavia Pays-Bas, également axé sur le leadership, la communication et la connexion, a ajouté en 2021 un module au programme de leadership pour développer la capacité de ses managers à prendre soin d'eux-mêmes et à soutenir leurs équipes. La compagnie aérienne a également encouragé la connexion et la discussion, *via* des groupes de pairs en ligne ou sur des plateformes plus larges.

## Le coaching interne et le mentorat sont toujours proposés à différents niveaux de l'entreprise

Le groupe Air France – KLM promeut toutes sortes de feedback positifs et constructifs, en y voyant un élément clé du développement et en contribuant également à un environnement de travail sain : un feedback sur place et opportun, des conversations individuelles, des feedbacks à 360° et autres

sont encouragés dans l'ensemble du Groupe, complétés par du coaching et du mentorat.

Sur la base de la stratégie des ressources humaines de KLM, la transition vers un processus inclusif de développement des talents et des performances a été mise en œuvre en 2021. Avec ce processus, KLM vise à permettre aux employés de faire un usage optimal de leurs talents, d'améliorer leur employabilité et ainsi d'ajouter de la valeur à l'organisation. Une nouvelle méthode de conversation a été développée en collaboration avec le Comité d'entreprise pour discuter du talent, de la performance et du développement personnel. Cela contribue à un flux sain d'entrée, de passage et de sortie du personnel de KLM.

Pour structurer ce processus, le cycle de développement des talents a été développé : un cycle annuel pour les gestionnaires et les employés avec un itinéraire spécifique à suivre sur les sujets de développement des talents et de la performance, en fonction des priorités de l'entreprise.

Alors que la crise de la Covid-19 se poursuivait, KLM a ajusté le contenu de son programme de développement du leadership, offrant un apprentissage interactif en ligne. Un contenu pertinent et approprié pour l'inspiration et l'apprentissage est disponible sur un site Sharepoint organisé pour le développement du leadership : *The Optimal leadership Hub*. La base de référence du développement du leadership, en s'appuyant sur le cadre de leadership optimal, a été maintenu en 2021.

Transavia a poursuivi son programme de leadership des trois dernières années, tout en répondant à la crise du Covid-19.

En réaction à la crise, KLM a adopté un plan d'amélioration, connu sous le nom de stratégie « From More to Better ». Étant donné que l'engagement du personnel et la gestion des talents sont l'un des fondements de cette stratégie, KLM a développé le programme « L'esprit pour l'avenir » visant à rencontrer les talents nécessaires à l'inspiration et à améliorer les compétences et les connaissances, la croissance personnelle, avoir un impact, élargir leur vision et construire un réseau en dehors de leurs propres environnements de travail immédiats. À ce jour, 125 cadres intermédiaires et spécialistes ont été sélectionnés pour le programme et la première cohorte de 24 l'a terminé avec succès à l'automne 2021.

Les outils de diagnostic tels que le feedback à 360° ont connu des déploiements plus larges en 2021, le mentorat et le coaching individuels ont continué à être déployés. En outre, un parcours de formation pour des rôles clés, tels que gestionnaire, chef de projet et expert, a été mis à disposition.

En 2021, Air France a gagné quatre places dans le classement Glassdoor des meilleurs employeurs Français, poursuivant ainsi sa progression.

Par ailleurs, pour la deuxième année consécutive, Air France a remporté le prix de l'entreprise de choix pour les étudiants dans la catégorie transport).

## 4.2.4 Diversité, égalité et inclusion

### Contexte et stratégie

En tant que signataire du Global Compact des Nations unies, Air France-KLM s'engage à respecter les principes fondamentaux de respect des droits humains.

Dans ses Principes Air France-KLM, le Groupe affirme son engagement à favoriser un climat de confiance et de respect mutuel, dans un environnement de travail où toute forme de discrimination et de harcèlement est proscrite. Diverses initiatives sont mises en œuvre chez Air France et KLM pour soutenir cet engagement.

Air France-KLM est convaincu qu'un effectif diversifié et inclusif a un impact positif sur la performance de l'organisation et continue donc à soutenir toutes les formes d'actions pour favoriser l'égalité des chances, l'égalité entre les femmes et les hommes, les réseaux LGBTI, l'insertion professionnelle des jeunes, et la transmission des connaissances et des compétences, ainsi que le maintien dans l'emploi et le recrutement des personnes en situation de handicap.

La pandémie mondiale actuelle, avec ses implications sociétales et économiques de grande portée, présente à la fois des opportunités et des défis pour promouvoir la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail. Avant la crise de la Covid-19, les impératifs commerciaux en matière de diversité et d'inclusion (D&I) étaient devenus de plus en plus clairs, ce qui a permis

d'accroître l'engagement de la Direction et les efforts visant à renforcer la D&I. Dans le cadre de sa restructuration, la diversité et inclusion reste une priorité clé dans la transformation du Groupe, des équipes, de chaque individu.

En septembre 2021, le Groupe a lancé une évaluation interne pour comprendre son point de départ actuel de D&I (Diversité et Inclusion) et son état d'esprit transversal pour sortir plus fort de la crise. Les objectifs seront d'améliorer et d'encourager davantage une culture et un leadership inclusifs, d'améliorer notre approche de la lutte contre toutes les formes de discrimination et d'inégalité, de rendre nos progrès plus mesurables sur la base de données et d'idées pertinentes et de tirer parti des bonnes pratiques, de l'activation décentralisée basée sur des besoins spécifiques, avec des objectifs et des initiatives clairs. En novembre 2021, un sondage D&I a été envoyé à tous les collaborateurs du Groupe et le fort taux de réponse témoigne de leur vif intérêt pour le sujet D&I. L'objectif de l'enquête est de développer des connaissances plus approfondies sur de multiples aspects, tels que la représentation, l'inclusion et l'équité.

Les résultats de l'enquête seront analysés au début de l'année 2022 et nous aideront à établir une base de référence sur la Diversité & l'Inclusion afin d'être en mesure de suivre les progrès, d'acquérir une compréhension ciblée de l'impact de nos efforts et d'améliorer nos connaissances et nos idées sur les perceptions des employés sur ce sujet.

## Mesures et performance

Air France-KLM s'est fixé comme objectif à long terme d'atteindre la parité entre hommes et femmes au sein du Comité exécutif du Groupe et des 10% de postes à plus haute responsabilité.

Par ailleurs, des objectifs à moyen terme d'un minimum de 33% de femmes au sein du Comité exécutif Groupe et 40% de femmes parmi les 10% de postes à plus haute responsabilité à horizon 2030 ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Concrètement, en cas de recrutement et/ou de nomination de nouveaux membres, et à compétences, expertise, qualités managériales égales, la préférence est donnée aux candidates. Un plan d'action est mis en place pour accélérer la prise en compte des profils féminins à tous les niveaux de management. En 2021, le Comité exécutif du Groupe comptait 25% de femmes.

En 2021, la proportion de femmes occupant des postes de direction a continué d'augmenter pour toutes les catégories de personnel : le personnel au sol (34,6% des 10% plus hauts niveaux de gestion étaient des femmes comparativement à 34% en 2020), les pilotes (5,8% des commandants de bord étaient des femmes comparativement à 5,7% en 2020), le personnel de cabine (65,8% du personnel de cabine est féminin comparé à 65,7% en 2020). Air France-KLM a poursuivi sa politique de promotion de la diversité et a réitéré la nécessité de lutter contre toutes les formes de préjugés et de discriminations en mettant l'accent sur le pouvoir de la diversité et de l'inclusion par des interventions coordonnées et un engagement renforcé.

Les organisations plus diversifiées et inclusives sont connues pour attirer plus de talents et être plus axées sur les clients, avoir des niveaux plus élevés d'engagement des employés, prendre de meilleures décisions et être plus innovantes et créatives. Tous ces facteurs sont essentiels à l'ambition commune fixée par les deux compagnies aériennes en termes d'égalité des chances et de lutte contre toutes les formes de préjugés et de discrimination.

### La promotion de l'égalité femme - homme

Pour Air France, l'égalité professionnelle et salariale entre les hommes et les femmes est une priorité commerciale majeure dans laquelle la compagnie souhaite progresser en matière de gestion des ressources humaines. Cet engagement s'est traduit par la signature d'accords avec les syndicats sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Un sixième accord triennal a été signé en janvier 2022.

Afin d'assurer l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, un certain nombre d'indicateurs comparatifs hommes-femmes font l'objet d'un suivi annuel dans le cadre d'un audit réalisé au sein de chaque division de l'entreprise (formation, carrières, sécurité professionnelle, rémunération, etc.). Des mesures spéciales de péréquation des salaires et de gestion équitable des salaires sont en place, ainsi qu'un audit annuel de la rémunération comparative entre hommes et femmes.

Pour encourager les femmes à accéder aux postes de direction les plus élevés, des initiatives d'encadrement et de mentorat sont en place pour favoriser leur progression de carrière. En 2020 et 2021, malgré la crise de santé publique, le programme de coaching « Femmes de Talent » a été maintenu et adapté (contenu digitalisé et durée optimisée) grâce au financement

FNE. Cinquante participants ont pu bénéficier de ce programme en 2020-2021.

Le réseau interne Women For Tomorrow (WoTo), visant à renforcer la reconnaissance des femmes au sein du Groupe, compte actuellement quelque 600 membres. Air France est également membre du réseau externe « Elles Bougent », dont les mentors féminins encouragent les jeunes filles à rejoindre les métiers d'ingénieur et technique. En 2021, 60 jeunes filles de collèges ont participé à la semaine de la ville intelligente et à la semaine de l'industrie organisées par « Elles bougent », bénéficiant de commentaires sur la maintenance, les opérations aériennes et les choix de carrière en IT.

Air France est partenaire d'Air Emploi et soutient l'initiative « Féminisons les métiers de l'aéronautique » dédiée à la promotion des vocations féminines des compagnies aériennes. Un concours spécial a été organisé dans le but de sensibiliser aux possibilités de carrière dans l'industrie aéronautique et spatiale et de promouvoir son accès aux jeunes étudiantes.

Au cours de l'exercice 2021, Air France a poursuivi sa sensibilisation et ses actions de prévention du sexisme et du harcèlement sexuel. En juin 2021, tous les membres du Comité exécutif ont signé l'engagement Stop Sexism. Le module *e-learning* déployé en novembre 2020 pour l'ensemble du personnel réalisé en partenariat avec plusieurs autres grandes entreprises Françaises s'étant inscrites à l'initiative « #StOpE au Sexisme » est toujours en ligne comme référence pour les collaborateurs d'Air France et de Transavia France.

En partenariat avec les équipes de médecine du travail et les responsables sociaux, Air France mène des actions de sensibilisation pour prévenir les violences à l'égard des femmes.

Le 25 novembre 2021, Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes, le département des ressources humaines s'est associé aux services sociaux, aux équipes de médecine du travail et à un avocat spécialisé pour offrir à sa communauté de RH un webinaire axé sur les femmes victimes de violence domestique ou intrafamiliale. En septembre 2021, Air France a lancé un jeu dédié à la diversité et à la lutte contre les discriminations, auquel tous les managers ont accès.

Une section est consacrée à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Début 2021, KLM a participé à l'évaluation annuelle « Talent to the Top » et, malgré la crise du Covid-19 qui a touché l'industrie, le l'évaluation est restée stable dans les six critères. En mars 2019, le président et chef de la Direction de KLM ont signé la charte « Talent to the Top », un manifeste visant à augmenter le nombre de femmes occupant des postes de direction. Cette Charte contribue à mettre l'accent sur la politique de diversité de l'entreprise et à activer le dialogue approprié.

La Charte contient les lignes directrices et des accords clairs qui aident KLM à travailler vers des résultats durables et efficaces. Chaque année, les progrès de KLM sont suivis en fonction de six critères : leadership, stratégie et interventions, gestion des ressources humaines, communication, connaissances et compétences et climat de travail.

Depuis 2018, un cercle de la diversité composé de membres du Comité exécutif de KLM et d'ambassadeurs internes est chargé de définir et d'exécuter une stratégie D&I (Diversité et Inclusion) claire. En 2021, le cercle D&I s'est poursuivi avec quatre axes de travail dirigés par des vice-présidents exécutifs. Les objectifs sont restés axés sur la diversité des sexes et le champ d'application a été élargi à la diversité au sens le plus large. Les objectifs de développement durable à l'horizon 2030 ont été définis. L'objectif est que les employés de KLM fassent l'expérience d'un environnement de travail diversifié et inclusif au sein de l'entreprise.

Au cours de l'exercice 2021, KLM a mené de nombreuses actions en faveur de la diversité et de l'inclusion :

- avec la signature de la Déclaration d'Amsterdam workplace pride le vendredi 12 novembre 2021, KLM s'est engagé à développer un environnement de travail où l'ouverture et l'égalité sont fondamentales et où il existe une prise de conscience explicite de la diversité, de l'inclusion et de la communauté LGBTIQ+ ;
- tout en complétant l'enquête groupée sur la diversité et l'inclusion, KLM s'est penché sur des questions démographiques spécifiques pour sa population aux Pays-Bas afin de pouvoir fixer des objectifs pour les années à venir sur la base d'informations basées sur des données. Les résultats de l'enquête sont attendus au premier trimestre 2022. Le réseau « *Women on Board* » organise des événements inspirants qui donnent aux femmes l'occasion de se connecter et d'apprendre les unes des autres ;
- en 2021, KLM a poursuivi le programme de formation « au leadership féminin » au niveau de la haute Direction. En raison du Covid-19, le premier groupe s'est déroulé principalement sur une base virtuelle ;
- Transavia Pays-Bas a fait participer plusieurs employées de Transavia à une série de séminaires de développement du leadership Branded U, cette initiative ayant eu un impact positif sur leur développement du leadership. En 2021, Transavia Pays-Bas s'est associée au « Refugee Talent Hub » pour améliorer l'initiative « Branded U », offrant à sept employées de Transavia la possibilité non seulement d'accélérer leur développement du leadership, mais aussi de soutenir une autre femme dans leurs objectifs de développement. En plus d'un ensemble de séminaires en ligne/hors ligne sur le développement du leadership, le programme offre également la possibilité d'assister à une conférence sur la visibilité du leadership féminin « Amplify Her », et la possibilité d'agir en tant que mentor auprès d'une autre femme leader issue de l'immigration. Ce nouveau programme « Branded U » a été l'occasion, d'une part, d'évaluer le potentiel de cette forme d'apprentissage et de développement du leadership et, d'autre part, d'acquérir de meilleures connaissances sur la diversité et l'inclusion (pour soutenir un projet de développement qui débutera en 2022).

### Égalité des chances au sein du Groupe : personnes handicapées

Tout au long de la crise sanitaire de la Covid-19 et malgré une situation économique difficile, le groupe Air France - KLM a réaffirmé son engagement en faveur de l'accueil des personnes en situation de handicap.

L'Entente sur le handicap 2021-2023 a été signée en janvier 2021. À travers ce 11<sup>e</sup> accord, Air France réaffirme sa volonté de mener une politique ambitieuse en maintenant le recrutement de personnes en situation de handicap, en poursuivant des actions en faveur du maintien de l'emploi,

Pour la troisième année consécutive, Air France a participé au « Duo Day » (six événements en numérique et un en face à face) et a organisé des stages à distance pour les écoliers handicapés. À l'occasion de la Semaine européenne de l'Emploi des Personnes Handicapées, parmi ses nombreuses initiatives de sensibilisation, Air France a invité sa Directrice générale Anne Rigail qui a réaffirmé l'engagement d'Air France en faveur de l'inclusion des salariés en situation de handicap.

En 2021, l'embauche d'employés handicapés a été maintenue malgré un gel mondial de l'embauche dans l'entreprise lié à sa situation économique, ainsi que des actions dédiées à la rétention des personnes handicapées. La compagnie aérienne soutient fortement les fournisseurs qui emploient des personnes handicapées. Ainsi, une quarantaine d'organismes externes ont signé des accords avec Air France, pour couvrir des activités telles que le blanchiment de couvertures ou le boulonnage dans la maintenance des avions.

Chez KLM, conformément à la loi néerlandaise, tous les employés ont des droits égaux sur le lieu de travail. Il n'est pas permis de différencier les employés en fonction d'un handicap ou d'une maladie chronique. Ce n'est que lorsque des personnes handicapées ou souffrant d'un problème de santé sont incapables de s'acquitter des tâches nécessaires pour effectuer un travail efficacement que les employeurs peuvent refuser de les embaucher, surtout si la santé ou la sécurité sont en jeu.

Il est également obligatoire pour un employeur d'examiner si un ajustement des tâches ou de l'environnement de travail pourrait aider une personne handicapée à exécuter le travail concerné.

### Égalité des chances au sein du Groupe

Le groupe Air France - KLM a une longue histoire d'engagement auprès de la communauté LGBT+. En 2019, la Directrice générale d'Air France, Anne Rigail, a signé la Charte d'Engagement LGBT+ de l'association L'Autre Cercle.

Chez KLM, le réseau LGBTIQ+ *Over the Rainbow* continue de travailler en étroite collaboration avec le KLM D&I Circle. *Over the Rainbows* s'est concentré sur la sensibilisation et l'amélioration de la discussion.

En 2021, KLM a dirigé un «Pride road show» impliquant des collègues discutant de D&I sur différents sites KLM. Une plus grande attention a été accordée aux transgenres. KLM est membre de Workplace Pride depuis dix ans et a rejoint l'organisation internationale Workplace Pride pour la quatrième année. En 2021, KLM a participé pour la quatrième fois au *benchmark* «Work Place Pride Global», dont le rapport a montré une augmentation de l'engagement et de la représentation de la communauté LGBTI au sein de la compagnie aérienne.

Fin 2020, KLM avait mis en place le programme «Inclusive Ally», visant à reconnaître les collègues qui font preuve d'innovation et apprécient un comportement inclusif et à les encourager à partager leurs meilleures pratiques. Cette initiative stimule le changement de culture et s'inscrit dans la stratégie développement durable à échéance 2030. Depuis sa création, 18 Alliés inclusifs se sont manifestés. Lors du gala annuel du «de la Fierté au travail», les personnes et les organisations ayant apporté une contribution exceptionnelle à l'acceptation des collègues LGBTQ+ dans l'environnement de travail, ont mises à l'honneur; un des commandants de bord de KLM a remporté le prix pour être l'allié le plus efficace.

### Initiatives adaptées pour les jeunes

Malgré la crise sanitaire et son impact financier sur la compagnie, Air France a continué d'accueillir des stagiaires et des écoliers en stage. Ces programmes se sont déroulés à la fois dans les locaux de l'entreprise dans le respect des règles sanitaires et à distance, notamment *via* des sessions digitales avec l'association partenaire Tous En Stage de l'entreprise.

En 2021, l'accompagnement des stagiaires d'Air France en fin de contrat était une priorité encore plus grande pour l'entreprise. Les ressources en place ont été adaptées à la situation et un accompagnement individuel prioritaire en partenariat avec Sodesi. Des ateliers à distance sur les techniques de recherche d'emploi, le renforcement de la confiance en soi et la création d'entreprise ont ainsi été proposés aux stagiaires. Un site internet dédié leur permettant d'accéder à de nombreuses offres d'emploi, formations et stages mais aussi contenus de formation a été mis à leur disposition.

Dans le cadre d'un engagement croissant dans les territoires dans lesquels elle exerce ses activités, Air France a renforcé cette année son soutien à des actions pédagogiques en phase avec l'industrie aérienne. Elle a coopéré avec le CFA des métiers de l'aviation AFMAE et a travaillé avec les missions locales et Pôle

Emploi dans l'identification de profils susceptibles de bénéficier de cette perspective.

Une collaboration innovante entre JEREMY et la Direction Industrielle d'Air France, l'AFMAE et le Grand Paris Seine Bièvre a été couronnée de succès et a proposé un programme de pré-formation aux jeunes éloignés de l'emploi, leur permettant de se préparer aux sélections de l'AFMAE et d'intégrer un apprentissage de deux ou trois ans. En 2021, 17 jeunes ont bénéficié de ce programme et Air France a accueilli 11 d'entre eux en contrat d'apprentissage. Malgré la crise, Air France a continué d'accueillir des stagiaires en 2020 et 2021, sur un volume adapté à la situation, tandis que les étudiants ont pu bénéficier du soutien de tuteurs engagés. En 2020, environ 9% des apprentis présents chez Air France venaient de milieux socio-économiques défavorisés (Quartiers Prioritaires de la Ville).

En 2021, Air France s'est associée aux associations locales «Article 1» et «Nos Quartiers Ont du Talent» pour parrainer des lycéens et de jeunes diplômés issus de milieux socio-économiques défavorisés et les accompagner dans leurs études ou leur insertion professionnelle. Conformément à son engagement à aider les jeunes locaux à trouver un emploi, Air France a signé volontairement l'accord gouvernemental sur les programmes PACTE, «La France, Une Chance», «Les Entreprises S'entendent» et «1 étudiant, 1 solution». En parallèle, Air France en partenariat avec l'association «Tous en Stage» continue d'accueillir régulièrement des élèves de troisième année du secondaire pour un stage de quelques jours. Enfin, en novembre 2020, les pilotes d'Air France ont proposé une initiative novatrice permettant aux enfants de salariés âgés de 13 à 25 ans de se former à un Brevet d'Initiation Aéronautique délivré par la DGAC. La plupart des étudiants inscrits ont réussi l'examen et la décision a été prise de relancer le programme pour un deuxième groupe de jeunes.

Enfin, Air France compense les pertes d'emplois liées aux plans de départ volontaire dans les régions Françaises par des actions de régénération. Depuis 2011, trois accords de régénération ont été mis en œuvre avec le paiement de 9,8 millions d'euros et plus de 3 600 emplois créés ou maintenus (500 de plus que le nombre total de suppressions d'emplois) en Île-de-France et dans les régions et territoires d'outre-mer Français. La filiale Sodesi est chargée de mettre en œuvre des projets de création d'emplois au plus près du terrain, en collaboration avec les représentants régionaux des États et les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE).

## 4.2.5 Santé, sécurité et qualité de vie au travail

### Contexte et stratégie

Pour le groupe Air France-KLM, la santé, la sécurité et la qualité de vie sur le lieu de travail sont une priorité majeure sur laquelle il n'y a peut-être pas de compromis. Toute personne travaillant pour ou avec le groupe Air France-KLM a droit à un environnement de travail sain et sûr qui prend en compte son bien-être physique et mental.

Outre les impacts financiers, la crise sanitaire actuelle a des conséquences humaines majeures pour chacun d'entre nous et donc pour les collaborateurs du Groupe.

Le télétravail, l'activité partielle mais aussi et surtout le PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi) et le Plan de Départ Volontaire formalisés en 2020 ont des répercussions humaines que l'entreprise doit prévoir et accompagner.

## Mesures et performances

Sur une base annuelle, le groupe Air France-KLM mesure et rapporte les indicateurs liés à la santé et à la sécurité au travail : absentéisme, nombre d'accidents du travail, fréquence et taux de gravité des accidents du travail (voir rubriques 4.2.6.2 et 4.2.6.3).

Le département Santé, sécurité et qualité de vie au travail au sein des ressources humaines est responsable du pilotage et de la coordination des réseaux de santé, de sécurité et de qualité de vie au travail.

Ce département dispose de représentants dans tous les secteurs d'activité de l'entreprise, ce qui permet un déploiement coordonné de la politique, des actions et des objectifs. L'analyse des accidents est utilisée pour ajuster la politique et les mesures visant à protéger la santé et la sécurité des personnes. Le suivi des indicateurs permet de s'assurer que les initiatives sont continuellement adaptées.

En 2020, Air France a signé un accord de prévention et d'action contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail. Cet accord établit des procédures simplifiées, plus efficaces et plus rapides pour le traitement des employés concernés, mais aussi des actions de sensibilisation et de formation ainsi que les diagnostics à réaliser.

Au sein de Transavia Pays-Bas et de KLM, la sécurité et la conformité sont assurées par un système continu de processus et de procédures connu sous le nom de système intégré de gestion de la sécurité (SMSI). Le SMSI garantit la performance de sécurité de tous les processus, dans tous les domaines, grâce à la gestion efficace des risques de sécurité. La sécurité et la conformité sont continuellement améliorées grâce à la collaboration entre les tâches et les responsabilités de l'Organisation des services intégrés de sécurité (SSI) et des divisions/unités opérationnelles. Le SMSI identifie les dangers, les menaces et les problèmes de sécurité, recueille et analyse les données, évalue les risques pour la sécurité, met en œuvre des mesures d'atténuation et surveille les résultats. Le SMSI soutient l'atténuation des risques afin de maintenir les taux d'accidents et d'incidents en dessous d'un « niveau acceptable ».

En 2021, l'accent a été mis sur l'amélioration de la performance en matière de sécurité et de santé au travail. L'équipe d'experts en sécurité et de santé au travail a continué de soutenir les directions et leurs services dans la mise en œuvre de politiques de sécurité et de santé au travail et le management des risques associées.

En 2021, l'accent a été mis sur la situation Covid en constante évolution en ce qui concerne les connaissances actuelles, l'évaluation des risques et les mesures d'atténuation appropriées. Dans le cadre de l'inventaire et de l'évaluation des risques, d'autres études approfondies ont été menées dans les domaines de la charge physique, de l'équipement de travail et de la charge de travail psychosociale.

## Adaptation et application permanentes des mesures sanitaires

En ligne avec 2020, l'accent a été mis en 2021 sur la gestion des conséquences et de l'impact de la pandémie de Covid-19 et sur l'adaptation et la poursuite des mesures de prévention des risques pour les opérations du Groupe.

Ces mesures consistent à mettre en œuvre des procédures visant à protéger les employés du risque d'épidémie conformément aux recommandations des autorités de santé publique et au protocole national en réponse à la crise de santé publique en cours.

Le déploiement de ces mesures s'est accompagné du renforcement des équipes de renseignement et du suivi des cas et des contacts par les équipes de médecine du travail, d'une focalisation statistique sur les déclarations et de la disponibilité permanente d'experts professionnels pour approuver les mesures de prévention.

## Prévention renforcée des risques psychosociaux

Chez Air France, pour apporter le meilleur soutien possible au personnel confronté à des difficultés personnelles ou professionnelles, le réseau d'assistants sociaux s'est rapidement mobilisé. En mars 2020, les assistants sociaux ont mis en place des lignes téléphoniques directes fonctionnant cinq jours par semaine pour écouter et aider les personnes en demande, et fournir des réponses appropriées. Des conseils ont également été proposés par un psychiatre professionnel pour les situations nécessitant l'apport de son spécialiste, par une action directe ou des références appropriées pour les employés ou leurs familles. En janvier 2021, Air France a mis en place un programme d'accompagnement et de conseil psychologique totalement anonyme et confidentiel avec un numéro 24/7. Une plateforme numérique est également disponible sur ordinateur, tablette et téléphone cellulaire pour un contact rapide avec un psychologue ou l'accès à des informations sur la santé psychologique.

Des analyses de risques liés à la sécurité, réalisées en continu à l'échelle de l'entreprise, visant la Covid-19, le suivi et l'introduction de nouvelles lois, procédures et méthodologies, ont permis de garantir que les mesures et les atténuations adaptées étaient en place pour maintenir la sécurité. Pour garantir la sécurité de tous les salariés, la réglementation Covid-19 a été constamment adaptée et chaque fois que possible améliorée avec l'ajout de règles suite à des études de sécurité et des analyses des risques. La santé mentale des salariés travaillant sous une pression accrue et/ou à domicile est surveillée à travers des enquêtes. Des actions de sauvegarde de la cohérence sociale sont également menées dans toute l'entreprise.

En plus de la mise en service de Vereva (système de suivi de l'absentéisme), KLM a également déployé un outil numérique où la législation et la réglementation sont expliquées. De plus, une approche personnalisée est mise en place dans le cas où un employé n'est plus en mesure de retourner à son propre travail. En novembre 2021, KLM et Transavia Pays-Bas ont participé à la Semaine du stress au travail. En organisant diverses activités pour tous les employés, l'attention a été attirée sur le stress au travail et sa prévention. Des ateliers ont été offerts sur la pleine conscience, le yoga, le capital psychologique, l'équilibre entre les donneurs d'énergie et les preneurs d'énergie et le bilan énergétique. En 2021, KLM a remporté un Diamond Award en tant que meilleure compagnie aérienne pour la sécurité sanitaire.

### Soutien aux travailleurs à distance pendant les confinements

L'enquête interne Air France réalisée à l'été 2020 révèle que 61% des personnes interrogées affirme avoir noté une amélioration de la qualité de vie sur le lieu de travail de leurs équipes et attribue une note positive pour l'efficacité de leurs équipes pendant la période de travail à distance du premier confinement. L'entreprise et les syndicats (CFDT et CGC-CFE) ont conclu un accord sur le travail à distance le 13 juillet 2021. Cet accord simplifie l'accès au travail à distance et propose une approche flexible. L'organisation propose trois types de télétravail, date et fréquences étant soumises à l'approbation du manager en fonction des exigences opérationnelles du département :

- travail à distance occasionnel, où les employés disposent d'une enveloppe annuelle de plusieurs jours pendant lesquels ils peuvent travailler à distance ;
- travail à distance alternatif, où, chaque semaine, les employés alternent les jours ouvrables dans les locaux de l'entreprise et à l'extérieur de ces locaux, Il est possible de combiner ce travail alternatif avec le travail à distance occasionnel ;
- travail à distance régulier où les employés passent la majeure partie de leurs journées de travail hors des locaux de l'entreprise.

Depuis septembre 2021, environ 8 500 employés se sont inscrits à un programme de travail à distance. L'accord rappelle également aux participants les critères d'accès au travail à distance : autonomie suffisante, maîtrise des compétences à exercer, confiance mutuelle avec le manager, organisation et poste de travail compatibles, et espace de travail à distance adapté. Enfin, plus qu'une tendance de base, la coexistence durable du travail à distance et du travail en face à face conduit le Groupe à envisager un mode de travail hybride.

Fin 2020, KLM a mené une enquête pour déterminer le niveau de bien-être de ses employés. Le sondage a été bien reçu et poser la question s'est avéré important.

En 2021, voyant que la crise sanitaire avait toujours un impact sur l'absentéisme, KLM a mis en place des conseils pour les employés afin de stimuler le retour au travail. Les agents de réintégration garantissent aux employés un retour plus rapide au processus de travail, maintenant ainsi la productivité et limitant les dommages causés par l'incapacité de travail. Un nouveau système de suivi

de l'absentéisme a été déployé le 21 septembre, rassemblant les dossiers, les tâches et les accords individuels et assurant la transparence des responsabilités des parties.

Rester en forme physiquement et mentalement est très important pendant la pandémie et la période de confinement ou de quarantaine.

Pour mettre en évidence les bonnes pratiques et encourager les employés à prendre cette question au sérieux, KLM a déployé diverses interventions annoncées sur le portail KLM MyHealth, telles que :

- physiothérapie sur place : dédiée au personnel au sol, une équipe d'agents reste disponible pour prévenir ou traiter les plaintes physiques ;
- travail social d'entreprise (Gimd) : des experts sont disponibles pour tout soutien mental, par exemple des questions sur le maintien d'un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée, l'établissement de limites et la gestion des changements. Une aide financière est également fournie. À compter du 3<sup>e</sup> trimestre 2021, le travail social d'entreprise sera également actif sur divers lieux de travail au sein de KLM ;
- condition physique : diverses interventions pour rester en bonne condition physique ont été offertes en 2021 telles que ; Stapril (défi mensuel de marcher 10 000 pas par jour), Summerrun, Urban Trails et Hello Fit (exercices en ligne sur le portail MyHealth).

En 2021, le portail KLM MyHealth a été visité au moins une fois par presque tous les employés de KLM. Le personnel au sol de Transavia Pays-Bas dispose d'un budget personnel de 700 € par an (à temps plein, à temps partiel en proportion) à consacrer à diverses interventions pour soutenir sa santé. À partir de 2022, tous les employés de Transavia Pays-Bas auront accès au portail de la santé avec un budget conforme aux accords CLA.

En raison des nombreux départs forcés et volontaires liés à la crise, le stress de la charge de travail a été un thème important en 2021. KLM a offert diverses interventions, webinaires et ateliers pour soutenir ses employés dans la gestion du stress. Comme les années précédentes, en novembre 2021, KLM s'est concentré sur la Semaine « van de Werkstress », ou « Semaine du stress » sur le lieu de travail, dont le thème cette année était « Mentalement fort ! » Le contenu a été mis à jour sur MyHealth et pour les employés qui ont préféré appréhender le thème par eux-mêmes. KLM a également offert un module de formation vidéo sur la façon d'éviter trop de pression, à la maison ou au travail, conduisant au stress. Transavia Pays-Bas a souligné les directives gouvernementales néerlandaises, principalement « Travailler à domicile à moins que... ». Cette directive a eu un impact sur environ 350 collègues travaillant au bureau, ce qui a conduit Transavia Pays-Bas à commencer à examiner si un mode de travail hybride pourrait être introduit à l'avenir.

Différentes méthodes de travail hybrides ont été testées au cours d'un projet pilote de trois mois auprès de 40 % de notre personnel de bureau, ce qui permettra à l'entreprise d'introduire une méthode de travail hybride début 2022.

## 4.2.6 Indicateurs sociaux du Groupe

### 4.2.6.1 Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM

	Groupe Air France-KLM		
	2020	2021	20/21 en %
<b>Effectifs en équivalents temps plein au 31/12</b>	75 861	71 469	-5,8%
<b>Périmètre du reporting social</b>	98%	98%	stable
<b>Effectifs totaux par tête (CDI et CDD)<sup>(1)</sup></b>	82 132	76 803	-6,5%
Personnel au sol	49 680	44 810	-9,8%
Personnel navigant commercial	23 702	23 455	-1,0%
Personnel navigant technique	8 750	8 545	-2,3%
<b>Effectifs en contrat à durée indéterminée (CDI)</b>	79 770	74 664	-6,4%
Embauches en contrat à durée indéterminée au 31/12 <sup>(2)</sup>	1 199	1 825	52,2%
Embauches en contrat à durée déterminée Au 31/12	1 570	2 140	36,3%
<b>Nombre de départs total au 31/12</b>	11 950	10 215	-14,5%
dont licenciements (y compris économiques)	311	568	82,6%
Part des femmes au 31/12 <sup>(3)</sup>	44,6%	45,0%	+0,4 pt
Pourcentage de l'effectif à temps partiel au 31/12	27,7%	26,3%	-1,4 pt
<b>Effectifs par âge au 31/12</b>			
≤29 ans	7 535	6 728	-10,7%
Entre 30 et 39 ans inclus	14 191	13 201	-7,0%
Entre 40 et 49 ans inclus	29 215	27 052	-7,4%
De 50 ans et plus	31 191	29 822	-4,4%
<b>Effectifs par zone géographique au 31/12</b>			
Europe (hors France et Pays-Bas)	2 885	2 241	-22,3%
Amérique du Nord et Amérique du Sud	1 528	1 552	1,6%
Caraïbes - Océan indien (y compris DOM) <sup>(4)</sup>	656	971	48,0%
Asie - Pacifique	1 412	1 328	-5,9%
Afrique - Moyen-Orient	959	907	-5,4%
Pays-Bas	27 869	26 664	-4,3%
France Métropole	46 823	43 151	-7,8%
<b>Formation</b>			
Nombre d'heures de formation par salarié <sup>(5)</sup>	27,2	31,3	+4,1 pt

(a) Groupe Air France : Air France et filiales d'Air France. Filiales d'Air France : Barfield, Blue Connect, Bluelink, Bluelink International CZ, CRMA, HOP!, Sodexi et Transavia France.

(b) Groupe KLM : KLM et filiales de KLM. Filiales KLM : Cygnific, KLM UK Engineering, KLM Cityhopper BV, Transavia Pays-Bas, KLM Catering Services Schiphol BV et Int. Airline Services.

(1) (2) (3) (4) (5) : Voir Note méthodologique.



Groupe Air France <sup>(a)</sup>				Groupe KLM <sup>(b)</sup>			
Groupe Air France		dont Air France		Groupe KLM		dont KLM	
2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
48 571	45 194	42 601	38 918	27 290	26 276	21 032	19 975
99%	99%	100%	100%	97%	97%	100%	100%
51 219	47 192	44 961	40 840	30 913	29 611	25 668	24 458
32 277	28 198	28 565	24 563	17 403	16 612	14 277	13 531
13 952	14 128	12 642	12 565	9 750	9 327	8 269	7 864
4 990	4 866	3 754	3 712	3 760	3 679	3 122	3 063
50 228	46 226	44 177	40 327	29 542	28 438	24 921	23 977
886	1 092	416	416	313	733	119	229
893	1 612	435	363	677	528	235	194
6 699	7 634	5 540	5 689	5 251	2 581	3 883	1 650
169	486	50	71	142	82	46	44
44,7%	45,2%	45,5%	46,0%	44,4%	44,7%	43,4%	43,3%
17,9%	16,9%	19,1%	17,4%	44,0%	44,7%	44,6%	43,9%
4 256	3 797	3 276	2 640	3 279	2 931	1 903	1 602
7 828	7 150	6 144	5 408	6 363	6 051	5 061	4 729
20 769	19 265	18 765	17 240	8 446	7 787	7 355	6 725
18 366	16 980	16 776	15 552	12 825	12 842	11 349	11 402
1 684	1 025	954	777	1 201	1 216	814	827
1 169	1 213	831	801	359	339	358	338
615	931	615	592	41	40	41	40
390	361	390	341	1 022	967	609	460
542	514	542	493	417	393	417	393
37	38	37	28	27 832	26 626	23 388	22 359
46 782	43 110	41 591	37 808	41	41	41	41
26,1	26,7	23,7	24,2	29,0	38,6	30,5	39,9

## 4.2.6.2 Autres données sociales du groupe Air France

## Air France (100 % des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile)

	Groupe Air France		
	2020	2021	20/21
<b>Absentéisme<sup>(1)</sup></b>			
Pour maladie	2,87	3,20	11,5%
Pour accident de travail	0,49	0,38	-22,4%
<b>Hygiène et sécurité</b>			
Nombre d'accidents du travail <sup>(2)</sup>	931	1 218	30,8%
Nombre de décès dus à un accident du travail	2	1	-50,0%
Taux de fréquence AT <sup>(3)</sup>	20,64	23,46	+2,82 pts
Taux de gravité AT <sup>(3)</sup>	0,88	0,89	+0,01 pt
<b>Handicapés<sup>(4)</sup></b>			
Nombre de salariés handicapés	2 067	1 999	-3,3%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année	9	9	0,0%
Chiffre d'affaires généré avec le secteur adapté ( <i>millions d'euros</i> )	7	8	14,3%
<b>Accords collectifs</b>	<b>67</b>	<b>102</b>	<b>52,2%</b>

(1) (2) (3) (4) : Voir Note méthodologique.

## 4.2.6.3 Autres données sociales du groupe KLM

## KLM (100 % des effectifs physiques, inscrits et payés en fin d'année civile)

	Groupe KLM		
	2020	2021	20/21
<b>Absentéisme<sup>(1)</sup></b>			
Pour maladie	5,0	6,61	+1,61 pt
Pour accident de travail	0,04	0,12	+0,08 pt
<b>Hygiène et sécurité</b>			
Nombre d'accidents du travail <sup>(2)</sup>	121	165	36,4%
Nombre de décès dus à un accident du travail	0	0	0,0%
Taux de fréquence AT <sup>(3)</sup>	2,24	3,40	+1,16 pt
Taux de gravité AT <sup>(3)</sup>	0,12	0,25	+0,13 pt
<b>Handicapés<sup>(4)</sup></b>			
Nombre de salariés handicapés	687	623	-9,3%
Nombre de salariés handicapés recrutés dans l'année	n.d.	n.d.	n.d.
Chiffre d'affaires généré avec le secteur adapté ( <i>millions d'euros</i> )	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Accords collectifs</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

(1) (2) (3) (4) : Voir Note méthodologique.

(2) n.d. : donnée non disponible.

#### 4.2.6.4 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs sociaux

Les indicateurs sociaux ont été définis en 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (*Disclosure Committee*) d'Air France-KLM et validés par le collège des Commissaires aux comptes afin de répondre aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Économiques, du 15 mai 2001) et du Prospectus Européen (CE 809/2004).

Un travail d'optimisation de ces indicateurs a été réalisé en 2018 afin d'aligner le reporting Grenelle II sur les nouvelles attentes liées à la transposition de la Directive sur la Déclaration de performance extra-financière.

Depuis l'exercice 2007-08, le Groupe a choisi de nommer l'un de ses Commissaires aux comptes, KPMG Audit, Département de KPMG SA, en charge de vérifier une sélection d'indicateurs sociaux publiés.

Depuis 2018 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code du commerce, il appartient à notre Organisme Tiers Indépendant de conclure sur la conformité de la Déclaration de performance extra-financière et sur la sincérité des informations RSE publiées.

#### Périmètre

Le reporting des données sociales du groupe Air France-KLM est réalisé sur la base des effectifs physiques (exprimé en « tête »), inscrits et payés en fin d'année civile.

Le périmètre de reporting couvre en fin d'année civile 2021, 98 % des effectifs moyens, exprimés en équivalent temps plein, du groupe Air France-KLM.

Sont intégrées au périmètre de reporting social les filiales d'Air France et de KLM, contrôlées au minimum à 50 %, acquises depuis au moins une année complète et disposant d'un effectif supérieur ou égal à 250 personnes.

Les effectifs considérés pour Air France et KLM et ses filiales comprennent l'ensemble de leurs personnels, incluant les salariés employés à l'international :

- les filiales d'Air France consolidées pour l'exercice 2021 sont : Barfield Inc., Blue Connect, Bluelink, Bluelink International CZ, CRMA, HOP, Sodexi et Transavia France, représentant 93 % des effectifs des filiales du groupe Air France ;
- les filiales de KLM consolidées pour l'exercice 2021 sont : Cygnific, KLMUK Engineering, KLM Cityhopper, Transavia CV, KLM Catering Services et Int. Airline Services représentant 86 % des effectifs des filiales du groupe KLM.

Le périmètre reporting des filiales de AF n'a pas évolué par rapport à 2020 : aucune filiale n'est entrée et aucune n'est sortie.

Le périmètre reporting des filiales de KLM n'a pas évolué par rapport à 2020 : aucune filiale n'est entrée et aucune n'est sortie.

L'effectif de référence pour le calcul du taux de couverture du reporting social est l'effectif moyen en équivalent temps plein en 2021, issu de l'outil BFC de la Direction du Contrôle de Gestion.

La période de reporting des données sociales du Groupe est fondée sur l'année calendaire pour assurer la cohérence avec le Bilan Social des sociétés françaises.

#### Outils de reporting

Cette année le reporting social a été réalisé via un nouveau progiciel implementé pour le groupe Air France-KLM « ONEmission » de l'éditeur Enablon. Dans cet outil ont été mis en place des tests de cohérence ainsi que l'accès à des définitions précises pour chaque indicateur. Les données sont vérifiées et validées localement, au niveau de chaque filiale par un responsable des données statistiques RH.

Ce dispositif est complété par une coordination générale du processus et par une procédure générale de reporting qui définit le processus de collecte, de calcul et de consolidation des indicateurs. Cette procédure s'appuie sur une « instruction mémo » émise par la Direction financière du groupe Air France-KLM.

La consolidation des données sociales du groupe Air France-KLM est effectuée par la Direction du Développement durable du groupe Air France-KLM.

#### Précisions et méthodologie - Définitions des indicateurs de performance clés et commentaires sur l'évolution des indicateurs sociaux

##### Définitions des indicateurs de performance clés

##### Employee Promoter Score (EPS)

Périmètre : Air France et KLM (salariés sous contrat français ou néerlandais).

L'EPS est le taux de recommandation d'Air France et de KLM comme employeur par leurs salariés. Depuis juillet 2019, chaque semaine, un échantillon tournant de 1500 salariés représentatif de tous les métiers d'Air France et de KLM répond par mail à la question : « Dans quelle mesure, recommanderiez-vous à quelqu'un de votre entourage de travailler chez Air France/chez KLM ? », par l'attribution d'une Note de 0 à 10. L'EPS correspond à la différence entre le pourcentage des salariés promoteurs (notes 8 à 10) et le pourcentage de salariés détracteurs de la marque employeur (notes 0 à 5).

L'indicateur mesuré est la variation annuelle de l'EPS consolidé pour Air France-KLM.

##### Pourcentage de femmes exerçant des fonctions managériales (personnel au sol, pilotes, personnel navigant commercial)

Périmètre : Effectifs d'Air France et de KLM (exprimés en « tête »), en contrat à durée indéterminée et à durée déterminée inscrits et payés au 31 décembre de l'année de référence.

L'indicateur mesuré est le pourcentage de femmes parmi les trois catégories de personnel :

- Personnel au sol : pourcentage de femmes parmi les 10 % plus élevés niveaux de cadres. Le pourcentage de femmes est calculé en cumulant tous les niveaux de cadres, classés par ordre hiérarchique décroissant, jusqu'à ce que le seuil de 10 % de l'effectif salarié total d'Air France et de KLM soit atteint. Pour ce dernier niveau de cadre, la totalité de l'effectif est pris en compte ;
- Pilotes : pourcentage de femmes parmi les pilotes exerçant des fonctions managériales (Commandant de Bord) ;
- Personnel navigant commercial : pourcentage de femmes parmi les personnel navigant commercial exerçant des fonctions managériales (Chef de cabine).

#### Nombre d'heures de formation

Voir ci-dessous « Formation » – Note 5.

#### Commentaires sur l'évolution des indicateurs sociaux

Aucun changement n'a été effectué sur les indicateurs sociaux en 2021.

Pour les autres données sociales (absentéisme, santé et sécurité, personnel handicapé et conventions collectives signées), les données d'Air France et de ses filiales ont été agrégées, les données de KLM et de ses filiales ont également été agrégées.

#### Tableau « Données consolidées sur les effectifs du groupe Air France-KLM »

Ce tableau présente les indicateurs relatifs aux effectifs, embauches, départs, à la part des femmes et au pourcentage des effectifs travaillant à temps partiel. Ces indicateurs sont consolidés au niveau groupe Air France-KLM.

Les notes ci-dessous renvoient aux références des tableaux des indicateurs sociaux (paragraphe 4.2.1).

#### Effectif

**Note 1 :** Il s'agit des effectifs du Groupe (exprimés en « tête »), en contrat à durée indéterminée (CDI) et à durée déterminée (CDD), inscrits et payés au 31 décembre de l'année de référence.

#### Embauches en contrat à durée indéterminée

**Note 2 :** L'indicateur concerne les embauches en contrat à durée indéterminée (CDI).

Pour Air France, le calcul du nombre d'embauches en CDI intègre les embauches en contrat à durée déterminée (CDD) dont le contrat a été modifié en CDI au cours de l'année.

Pour KLM, le calcul est effectué uniquement sur la base des personnes embauchées directement en CDI.

#### Part des femmes – Organisation du temps de travail

**Note 3 :** Ces indicateurs, évaluant la proportion des femmes par rapport à la main-d'œuvre totale et la part des employés à temps partiel, intègrent les employés en CDI et en CDD au 31 décembre de l'année considérée.

#### Effectifs par zone géographique au 31/12

**Note 4 :** En 2021, les effectifs du groupe Air France de la zone France Outre-Mer (DOM), soit 592 effectifs physiques, sont comptabilisés dans la zone géographique Caraïbes – Océan indien.

#### Formation

**Note 5 :** L'indicateur « Nombre d'heures de formation par salarié » est calculé sur la base de l'ensemble des sessions de formation, divisé par l'effectif moyen mensuel par tête. Cet indicateur est présenté au niveau groupe Air France-KLM.

Pour KLM et ses filiales, les heures de formation externe dispensées aux employés administratifs du groupe KLM et les heures de formation dispensées aux employés de la filiale de Transavia Pays-Bas (moins de 10 % des effectifs d'Air France – groupe KLM) ne sont pas incluses dans l'indicateur « Heures de formation » en raison de l'absence de processus de collecte d'informations en place. Des mesures seront prises pour élargir progressivement la portée de l'indicateur au cours des prochains exercices. Par ailleurs, les filiales regroupées sous KLM International sont gérées de manière indépendante localement et le groupe KLM n'a accès qu'aux formations *e-learning*.

#### 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 (Note 1)

Une grande partie des accidents du travail déclarés par Air France est due à des otites barotraumatiques et des troubles musculo-squelettiques (TMS) reconnus comme accidents du travail en France, alors qu'ils sont enregistrés comme absentéisme pour maladie par KLM conformément à la législation néerlandaise.

Toutes les absences de KLM se font sur une base déclarative en raison de la législation locale qui, contrairement à la France, n'exige du salarié qu'un certificat d'absence du travail après 6 semaines d'absence. Pour les absences liées au travail, seules les absences consécutives à un accident du travail sont facilement détectées.

#### — Air France et filiales Air France (Note 1)

Les taux d'absentéisme sont calculés sur la base du ratio du nombre d'heures d'absence sur le nombre d'heures théoriques travaillées (les congés sont exclus). Pour le personnel navigant d'Air France, l'absentéisme est décompté en jours puis converti en heures en multipliant par 5h. Le taux d'absentéisme pour accident du travail prend également en compte les accidents de trajet.

#### — KLM et filiales KLM (Note 1)

Depuis l'exercice 2014, les taux d'absentéisme pour cause de maladie et accident de travail sont dissociés.

Les taux d'absentéisme sont calculés comme le rapport des jours calendaires d'absence sur les jours calendaires théoriquement travaillés. L'absentéisme est suivi sur une base déclarative par les entités de KLM aux Pays-Bas.

#### Hygiène et sécurité – Accidents de travail (Note 2)

Les critères de définition d'un accident de travail diffèrent de façon significative entre la France et les Pays-Bas (voir également paragraphe absentéisme).

##### – Air France et filiales Air France ainsi que KLM et filiales KLM

Les accidents de travail pris en compte sont les accidents de travail avec arrêt (arrêt supérieur ou égal à un jour). Les accidents de trajet ne sont pas pris en compte dans l'indicateur mais font l'objet de suivi et d'actions spécifiques.

#### Taux de Fréquence et taux de Gravité (Note 3)

Les taux de Fréquence et de Gravité concernent 93% des effectifs du groupe Air France-KLM.

##### – Air France et filiales Air France

Les taux de fréquence et les taux de gravité sont calculés en jours calendaires :

- pour le personnel au sol, sur la base d'heures travaillées réelles payées;
- pour le personnel navigant, sur la base des heures « d'engagement ».

Pour Air France, le nombre de jours d'arrêts considéré pour l'exercice correspond uniquement aux accidents ayant eu lieu pendant l'exercice. Les mi-temps thérapeutiques sont comptabilisés comme des jours d'arrêt. La durée totale de l'arrêt est comptabilisée sur le mois de l'accident. Les 15 accidents du travail pour l'entité Air France International (contrats locaux) n'ont pas été comptabilisés pour le calcul de ces indicateurs. L'impact de cette exclusion est non significative.

##### – KLM et filiales KLM

Les taux de fréquence et les taux de gravité sont calculés pour l'ensemble du personnel sur la base d'heures travaillées théoriques.

Les jours perdus pour accident de travail sont suivis sur une base déclarative par les entités de KLM aux Pays-Bas.

#### Nombre de salariés handicapés (Note 4)

##### – Air France et filiales Air France

Pour Air France les salariés déclarés handicapés sont ceux, basés en France métropolitaine et dans les DOM, présents au moins un jour dans l'année et pour lesquels une notification valide, conforme à la réglementation française (article L. 5212-2 du *Code du travail*), est disponible. À noter que les données des salariés à l'international sont reportées selon la législation locale.

Le nombre de salariés handicapés recrutés correspond au nombre de contrats de travail CDI et CDD signés au cours de l'année; un salarié embauché en CDD puis en CDI au cours de l'année sera comptabilisé deux fois.

##### – KLM et filiales KLM

La définition d'une personne handicapée varie en fonction de la législation locale entre les entités aux Pays-Bas et les entités au Royaume-Uni. Pour KLM et les filiales néerlandaises de KLM, une personne est considérée comme handicapée si elle souffre de troubles ne lui permettant plus de réaliser son travail ni tout autre travail au niveau de revenu équivalent. Cela contraint l'employeur et l'employé à chercher un autre poste avec un niveau de salaire aussi proche que possible de son niveau de revenu précédent et donne droit à l'employé à recevoir des allocations gouvernementales pour compenser le différentiel éventuel.

Pour les filiales anglaises de KLM, les salariés déclarés handicapés sont les salariés présents à l'effectif au 31/12/2021 et pour lesquels une notification valide, conforme à la réglementation nationale, est disponible.

## 4.3 IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Le changement climatique est une préoccupation majeure pour l'industrie du transport aérien et en particulier pour le groupe Air France-KLM. Les attitudes à l'égard de l'acceptabilité de la croissance du transport aérien évoluent tant au niveau politique qu'au niveau de la société au sens large. La France et les Pays-Bas ont mis en œuvre des politiques visant à assurer la transition vers une société neutre en carbone d'ici 2050. Le groupe Air France-KLM entend être un acteur de la transformation de son secteur d'activité, et vise à occuper un rôle et une influence de premier plan. Jouer un rôle actif pour faire progresser

notre ambition de zéro émission nette à l'horizon 2050 en tant qu'industrie, et s'engager à fixer des objectifs fondés sur la science conformément aux critères SBTi, ont été des étapes cruciales en 2021 et un marqueur fort pour le Groupe, reflétant l'évolution de la perception du voyage par les gens et les appels à une utilisation plus responsable du transport aérien. Les efforts du Groupe en matière d'environnement sont résumés dans un Plan d'action pour le climat.

Voir aussi section 3.1.2 « Risques liés à l'activité de transporteur aérien ».

Indicateurs de performance clés	Définition	Résultats 2020	Résultats 2021	Objectifs 2030
Efficacité carbone par passager kilomètre	Empreinte CO <sub>2</sub> pour le transport de passagers ✓	102 g CO <sub>2</sub> /passager/km	95,5 g CO <sub>2</sub> /passager/km	
	Pourcentage de variation de l'efficacité carbone (g.CO <sub>2</sub> /passager/km) entre 2005 et 2021 (mesures opérationnelles uniquement) ✓		-3,5%	
	Pourcentage de variation de l'efficacité carbone (g.CO <sub>2</sub> /passager/km) entre 2005 et 2021 (mesures opérationnelles, mesures de marché)		Non significatif	Réduction de 50 % par rapport à 2005
Émissions de CO <sub>2</sub> des opérations au sol	Pourcentage de variation des émissions de CO <sub>2</sub> (scope 1 et 2) des opérations au sol entre 2020 et 2021		-9,4%	Neutralité carbone
Déchets non-recyclés	Pourcentage de variation des déchets non-recyclés entre 2011 et 2021		-70%	Réduction de 50 % par rapport à 2011 <sup>(3)</sup>
Impact acoustique <sup>(1)</sup>	Nombre d'avions certifiés chapitre 4 et 14 <sup>(2)</sup> sur le total de la flotte AFKL en opération		70%	

Voir la Note méthodologique sur le reporting des indicateurs environnement à la section 4.3.5.4.

✓ Données vérifiées par KPMG pour 2021 (niveau d'assurance raisonnable).

(1) La mesure de l'impact acoustique a changé en 2021.

(2) Les chapitres 4 et 14 sont les chapitres les niveaux acoustiques des avions à réaction les plus performants à ce jour.

(3) L'objectif sera revu en 2022.

### 4.3.1 Émissions de CO<sub>2</sub>

#### Contexte et stratégie

On estime que l'aviation mondiale est responsable de 2 à 3 % des émissions de CO<sub>2</sub>. Des études sont en cours pour évaluer son « forçage radiatif effectif », en tenant compte des impacts non liés au CO<sub>2</sub> sur le climat. Les projections montrent que d'ici dix ans et à moins que le secteur aérien ne prenne des mesures dès maintenant, cette contribution pourrait atteindre 10 %. L'ambition du groupe Air France-KLM est de relever le défi de la transition écologique avec l'ensemble des acteurs du secteur aérien. Les entreprises doivent désormais adopter un nouveau modèle garantissant un équilibre entre croissance et écologie. Les défis du secteur aérien ne sont pas que des restrictions mais aussi un défi technologique. Air France-KLM a l'opportunité d'être à la tête de la construction de ce nouveau modèle. Le Groupe atteindra ces objectifs ambitieux en travaillant avec tous les acteurs du secteur aérien, avionneurs, compagnies aériennes et partenaires industriels, ainsi qu'avec l'ensemble du

secteur des transports, partenaires ferroviaires inclus. En 2021, l'Association internationale du transport aérien (IATA) a renforcé ses anciennes ambitions en matière de climat et a approuvé une résolution pour que l'industrie mondiale du transport aérien atteigne des émissions nettes de carbone nulles d'ici 2050. Air France-KLM a fait un pas très proactif en définissant une trajectoire de décarbonation avec des objectifs ambitieux :

- objectif de zéro émission nette de CO<sub>2</sub> à l'horizon 2050 ;
- 50 % d'émissions CO<sub>2</sub> d'ici 2030 ;
- neutralité carbone pour les opérations au sol d'ici 2030.

Bien que l'aviation internationale ne soit pas incluse dans l'Accord de Paris sur le climat, les efforts du secteur s'inscrivent dans son objectif de limiter l'augmentation de la température mondiale bien en dessous de 2°C. En 2021, le groupe Air France-KLM a annoncé qu'il allait aligner ses objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> sur l'Accord de Paris sur le climat de l'ONU.

Air France et KLM ont annoncé le 29 octobre leur engagement à faire valider leurs objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> par l'organisme de référence indépendant SBTi, fondé par le CDP (Carbon Disclosure Project), le Pacte Mondial des Nations unies et le Fonds Mondial pour la Nature (WWF). Cet engagement démontre la détermination du groupe Air France-KLM à atteindre ses objectifs en laissant l'organisme SBTi évaluer et vérifier ses objectifs de réduction d'émissions de CO<sub>2</sub>, avec l'utilisation d'une approche et de critères scientifiques, garantissant que les objectifs fixés sont conformes à l'Accord de Paris sur le climat. Avec l'initiative Science Based Targets, les parties prenantes ont l'assurance que les objectifs fixés sont conformes à l'Accord de Paris visant à limiter le réchauffement climatique en dessous de 2°C. Le groupe Air France-KLM est l'une des premières compagnies aériennes européennes à choisir de faire valider une trajectoire de décarbonation par l'organisme SBTi. Avec cet engagement, le Groupe assume une transparence totale, une évaluation scientifique de nos ambitions, et un engagement supplémentaire de réduction du CO<sub>2</sub> d'ici 2030, en plus de notre engagement de zéro émission nette de CO<sub>2</sub> d'ici 2050.

Le groupe Air France-KLM n'est en effet pas seulement une entreprise engagée dans la préservation de l'environnement mais aussi une entreprise qui s'engage à donner le meilleur de ses qualités humaines et qui continue à prendre des initiatives et à innover.

Pour atteindre ces objectifs et réduire son empreinte carbone en activant tous les leviers dont il dispose, le Groupe suit de près son **Plan d'action pour le climat**. Un élément clé de ce plan est la feuille de route de la décarbonation. Cette feuille de route est composée de six axes prioritaires, pour lesquelles des objectifs ont été identifiés et des plans d'action mis en œuvre :

- modernisation de la flotte et contribution à la recherche aéronautique; l'efficacité des avions est un enjeu crucial et est menée par tous les secteurs d'activité de l'entreprise;
- carburant alternatifs durables (SAF) et participation à la recherche de technologies de propulsion alternatives; la contribution d'Air France-KLM à la transition environnementale passe par le développement soutenu de l'utilisation du SAF. Avec le renouvellement de la flotte, la génération de nouveaux carburants sont les deux principaux leviers de la transformation d'une compagnie aérienne. Air France-KLM participe à l'appel à projets SAF de la France et a l'ambition d'ouvrir la voie dans leur utilisation : Le Groupe intégrera progressivement les SAF jusqu'à 5% en 2030 et plus de 60% en 2050;
- mesures opérationnelles;
- soutien de la mise en œuvre de l'accord mondial sur le climat (CORSIA, Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation pour réduire les émissions nettes de CO<sub>2</sub> de 50% d'ici 2050 par rapport aux niveaux de 2005) avec une contribution équitable pour l'aviation;
- compensation réglementaire et proactive;
- soutien de programmes environnementaux.

Le secteur aéronautique européen estime que sa reprise est pleinement compatible, et devrait s'accompagner d'efforts plus

larges pour réduire son empreinte environnementale, à condition que les bonnes politiques soient en place. Ainsi, le groupe Air France-KLM et les acteurs aéronautiques européens se sont engagés à poursuivre leurs efforts pour réduire leurs impacts environnementaux, tant au niveau local que mondial. Ce dernier implique en particulier que toutes les parties prenantes et tous les décideurs politiques travaillent ensemble pour parvenir à l'objectif de zéro émission nette de CO<sub>2</sub> en 2050.

## Mesures et performance

### Émissions de gaz à effet de serre : scopes 1, 2 et 3

La majeure partie des émissions de gaz à effet de serre (GES) du groupe Air France-KLM relève de ses activités directes (scope 1) et principalement des opérations aériennes qui représentent 99,7% des émissions directes totales du Groupe. Les opérations au sol (banc d'essai, véhicules de piste, etc.) représentent 0,3%.

Les activités au sol, telles que la maintenance des avions et le tertiaire, génèrent des émissions GES indirectes (scope 2), au travers de la consommation d'énergie des bâtiments (électricité et confort climatique). Le Groupe met en œuvre des actions pour réduire les consommations d'énergie au sol.

Les émissions GES indirectes du scope 3 proviennent principalement de la phase amont du kérosène des avions et du carburant des véhicules et engins de piste (extraction, production, distribution, etc.). Les autres postes scope 3 sont les achats de biens et services, la construction des avions, les déplacements routiers des passagers pour venir et quitter les aéroports et les déplacements routiers domicile-travail des salariés. Air France et KLM mettent en œuvre des actions pour réduire les émissions du scope 3.

Le Groupe reporte chaque année 100% des émissions de CO<sub>2</sub> des scopes 1 et 2, ainsi que les émissions du scope 3 correspondant à la phase amont du kérosène. Les émissions sont reportées sous forme d'indicateurs présentés dans les tableaux d'indicateurs environnementaux, accompagnés de la définition des périmètres respectifs (voir section 4.3.5).

### Mesures d'économie de carburant

Toutes les mesures d'économie de carburant sont identifiées et mises en œuvre lorsque cela est possible, dans le strict respect des règles de Sécurité Des Vols. Toutes les compagnies d'Air France-KLM sont impliquées dans le Plan Carburant, pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire l'empreinte carbone du Groupe.

### Modernisation de la flotte

Le moyen le plus efficace de réduire l'empreinte carbone est d'investir dans une flotte plus économe en carburant. Le Groupe mise sur la simplification et la rationalisation pour rendre la flotte plus compétitive. La transformation du Groupe se poursuit donc avec l'arrivée d'avions plus modernes et performants avec un impact environnemental significativement moindre. La crise de la Covid-19 a accéléré le retrait des avions les moins appropriés à la feuille de route environnementale; les A340 et A380 pour Air France en mars 2020 et les B747 pour KLM en octobre 2021 (excepté les quatre B747 Cargo).

Au cours de l'année 2021, Air France a réceptionné sept nouveaux A350-900 (vingt cinq appareils supplémentaires sont en commande) et depuis le mois de septembre 2021, six nouveaux Airbus A220-300 (cinquante quatre appareils supplémentaires sont en commande) pour remplacer ses A318 et A319 sur ses réseaux courts et moyen-courriers. Appareil de dernière génération, l'A350 consomme 25 % de carburant en moins que les avions de génération précédente (soit un gain de de 2,5 litres par passager aux 100 kilomètres) grâce notamment à l'incorporation de matériaux plus légers à hauteur de 67 % : 53 % de composites et 14 % de titane. Son empreinte sonore est également réduite de 40 %. L'Airbus A220, avion de dernière génération également, incarne les engagements d'Air France en matière de développement durable : il consomme 20 % de carburant en moins que les avions qu'il remplace et son empreinte sonore est réduite de 34 % par rapport à un avion de génération plus ancienne.

En 2021, KLM a reçu son premier Embraer 195-E2. Ce nouveau type d'avion est à la fois plus silencieux et plus économique que son prédécesseur l'EMB190. Le 195-E2 consomme 9 % de carburant en moins par vol et émet 31 % de CO<sub>2</sub> en moins par passager km par rapport à l'E-190. Ce nouveau type d'appareil est également 63 % plus silencieux que l'EMB190. Sept nouveaux appareils de ce type ont rejoint la flotte de KLM Cityhopper cette année. KLM en a commandé 25 au total.

Malgré la crise, le Groupe maintient ses efforts d'investissement et contribue ainsi à améliorer ses performances environnementales. L'âge moyen de la flotte du Groupe est passée de 12,1 ans en 2020 à 12,2 ans en 2021 (voir section 1.4 pour davantage d'informations sur la flotte).

### Carburants alternatifs durables

L'utilisation de carburant alternatif durable (SAF) est l'une des mesures les plus prometteuses pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de l'aviation. Selon la biomasse et la technologie utilisée, ils peuvent réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, sur l'ensemble du cycle de vie, jusqu'à 90 % (technologies existantes) avec une perspective de plus de 100 % pour les technologies futures (carburants synthétiques). Lors de l'approvisionnement en SAF, le Groupe vise une réduction d'au moins 75 % du CO<sub>2</sub>. D'ici 2022, le Groupe incorporera 1 % de SAF dans la consommation totale de carburant des vols en provenance de la France et des Pays-Bas. Ces carburants seront essentiels pour soutenir la transition énergétique du groupe Air France-KLM mais aussi celle de l'industrie aéronautique dans son ensemble.

Après des phases d'analyse où Air France et KLM ont démontré respectivement l'absence d'impact opérationnel, et la capacité de voler en toute sécurité sur tout type d'avions et tout type de moteurs, le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années en faveur du développement d'une filière de carburant alternatif durable. En mobilisant l'écosystème, Air France et KLM ont établi des collaborations innovantes avec des clients *corporate*, des fournisseurs, des aéroports et des partenaires logistiques, comme l'illustre, en 2019, l'annonce de KLM et de SkyNRG visant à développer la première usine européenne dédiée à la production de carburant aéronautique durable à Delfzijl (Pays-Bas). De son côté, Air France a été à l'initiative de l'ECV, Engagement pour la Croissance Verte, partenariat public privé pour l'étude

des conditions de succès de filières françaises et européennes, dont le rapport a été rendu au gouvernement en 2019. En 2020, la Compagnie s'est engagée dans différents consortiums soutenant des projets de production française. Pour autant un soutien fort des États par l'intermédiaire de mécanismes incitatifs sont nécessaires pour en garantir la viabilité économique, tant pour un déploiement à plus large échelle que pour la création de filières de production pour les producteurs et les opérateurs.

Le groupe Air France-KLM applique une norme stricte concernant les critères de durabilité du carburant alternatif durable qu'il utilise. Il exige une réduction de plus de 75 % des émissions de CO<sub>2</sub> sur l'ensemble de son cycle de vie, un impact minimal sur la biodiversité, l'absence de concurrence avec la production alimentaire ou l'accès aux ressources alimentaires, l'absence d'utilisation d'huile de palme, qui est un facteur important de déforestation, et un impact positif sur le développement local.

Air France et KLM sont membres de l'organisation de certification durable Roundtable on Sustainable Biomaterials (RSB) depuis 2008, en tant que membres fondateurs du SAFUG (Sustainable Aviation Fuel Users Group). Cet organisme intègre 12 critères allant de la sécurité alimentaire, au développement rural, à la qualité de l'air, du sol et des eaux, et à la gestion des déchets.

### Stimuler l'industrie

Air France et KLM sont membres de groupes de travail et soutiennent des projets de recherche visant la création d'un marché pour les carburants durables destinés à l'aviation. À titre d'illustration :

En 2021 :

- Air France-KLM s'est joint aux leaders mondiaux du transport aérien et au Boston Consulting Group (BCG) pour former l'Aviation Climate Taskforce (ACT), une nouvelle organisation à but non lucratif fondée pour accélérer les innovations dans les technologies émergentes afin de décarboner l'aviation. L'organisation ACT stimulera l'innovation dans la prochaine génération de technologies, principalement axées sur des solutions critiques à moyen terme, telles que le carburant synthétique et la capture directe de l'air. Au fil du temps, le portefeuille s'élargira pour inclure des solutions à plus court terme, telles que les filières émergentes de carburant alternatif durable d'origine biologique, et des solutions à long terme, telles que les technologies de l'hydrogène. La mission de l'ACT sera soutenue par deux piliers : un réseau d'innovation et un forum de collaboration pour aider à accélérer l'innovation et l'adoption ;
- KLM a effectué le premier vol commercial de passagers au monde avec un mélange de 500 litres de kérosène synthétique produit de manière durable. Shell a produit ce kérosène synthétique dans son centre de recherche d'Amsterdam à partir de CO<sub>2</sub>, d'eau et d'énergie renouvelable provenant du soleil et du vent sur le sol néerlandais. Outre cette initiative, KLM a également annoncé que la *start-up* Synkero collabore avec le port d'Amsterdam, Schiphol, KLM et SkyNRG pour la réalisation d'une usine commerciale de kérosène synthétique durable dans le port d'Amsterdam ;
- le 18 mai 2021, Air France a réalisé le premier vol long-courrier avec du carburant alternatif durable (SAF). Ce premier SAF



« Made in France » a été certifié ISCC-EU par l'International Sustainability & Carbon Certification, un organisme indépendant qui en garantit la durabilité. Son incorporation à hauteur de 16 % sur ce vol a permis d'éviter l'émission de 16 tonnes de CO<sub>2</sub>. Ce vol illustre également la complémentarité des leviers de réduction de l'empreinte environnementale : carburant aérien durable, avion de dernière génération et électrification des opérations au sol. Il a été assuré en A350, appareil consommant 25 % de carburant en moins que ceux qu'il remplace. La fourniture en carburant de l'avion a été effectuée au moyen du premier camion avitailleur 100 % électrique, développé en France avec l'expertise de Total, et l'ensemble des engins de piste utilisés par Air France étaient également entièrement alimentés à l'électricité ;

- KLM fait partie de la coalition Clean Skies for Tomorrow (CST), qui a été créée au sein du Forum économique mondial pour garantir la disponibilité de quantités suffisantes de SAF afin d'être en mesure de voler sans émissions nettes de CO<sub>2</sub> d'ici le milieu du siècle. En 2021, la coalition a travaillé à la création d'une ambition à l'échelle de la coalition consistant à « utiliser 10 % de SAF d'ici 2030 ».

Les années précédentes :

- Air France s'est associée à l'ATAG (Air Transport Aviation Group) pour promouvoir, avec le Conseil pour la Recherche Aéronautique Civile, une meilleure connaissance des carburants aéronautiques durables et sensibiliser ainsi les pouvoirs publics sur la nécessité de soutenir une filière française. La compagnie participe activement à l'écriture de la feuille de route nationale sur les biocarburants aéronautiques, pilotée par l'Alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie (Ancre) ;
- Air France a été à l'initiative en 2017 de l'Engagement pour la Croissance Verte (ECV) avec les ministères de la Transition écologique et solidaire, des Transports et de l'Économie et des Finances, ainsi que quatre autres grands groupes industriels français (Airbus, Safran, Suez et Total). Cet ECV a permis d'identifier les conditions d'écoulements de filières de carburant aéronautique durable en France, à des conditions économiquement viables.

#### Soutien des mesures d'encouragement réglementaires en France, aux Pays-Bas et au niveau international

Les plateformes du *flight path* et du ART fuel forum, se transforment. Air France et KLM sont dorénavant impliqués dans la création et la mise en place d'une nouvelle plateforme européenne l'ESAF (European SAF Alliance) pour soutenir le développement et l'utilisation des SAF au niveau européen.

Dans le cadre de l'appel à projets de l'État français en 2021, Air France a soutenu plusieurs nouveaux programmes de production de carburants alternatifs durables. En recherchant activement des partenaires industriels et logistiques pour unir leurs forces au sein de consortiums, le Groupe soutient des technologies innovantes, avec des carburants alternatifs issus de l'économie circulaire (ex : résidus de bois, déchets ménagers) et, à l'avenir, des carburants synthétiques dont la conception repose sur l'électricité verte et la capture du carbone (ex : issus de l'industrie cimentière).

L'Agence suédoise de l'énergie a accordé des fonds en 2021 à KLM Royal Dutch Airlines, Södra, Växjö Energi, SkyNRG, RISE *Research Institutes of Sweden* et 2030-sekretariatet pour poursuivre leurs recherches sur le développement de la production de carburant alternatif durable (SAF) dans la région de Växjö, dans le Småland, en Suède. Le financement permettra au consortium de poursuivre son étude sur une installation intégrée de production de SAF par Fischer-Tropsch utilisant des résidus forestiers. Pour répondre à la demande future, les partenaires étudieront tous les aspects techniques, commerciaux et de durabilité du projet.

La Commission Européenne a accordé des financements à des consortiums qui visent à accélérer le déploiement de technologies durables dans l'aviation et à contribuer de manière significative à la réalisation de l'objectif des aéroports zéro émission et zéro déchet d'ici 2030 et de l'aviation climatiquement neutre d'ici 2050. Ces consortiums sont les suivants :

- **TULIPS** : un consortium de 29 parties, dont KLM, dirigé par Royal Schiphol Group. L'aéroport d'Amsterdam-Schiphol sera le terrain d'essai de 17 projets de démonstration issus de cette collaboration. Le projet TULIPS démarrera en janvier 2022 et durera jusqu'en décembre 2025 ;
- **OLGA** : mené par le Groupe ADP avec l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle comme chef de file, quatre aéroports internationaux et 57 partenaires sont impliqués dans le projet qui a débuté le 1<sup>er</sup> octobre 2021: Paris-Charles de Gaulle, Milan Malpensa, Zagreb et Cluj. Air France, en tant que partenaire du projet OLGA et pionnier de l'électrification de la flotte de matériel d'assistance au sol des aéroports parisiens, est un véritable moteur de la transition énergétique propre et de la réduction des émissions locales grâce à ses travaux sur l'optimisation des opérations de recharge électrique, les solutions hydrogène et l'utilisation de carburant alternatif durable.

Ce financement s'inscrit dans le cadre du « Green Deal » européen, afin de développer des solutions qui facilitent la transition vers une mobilité bas carbone et améliorent la durabilité dans les aéroports. Pour relever ces difficiles défis de réduction dans le secteur de l'aviation, l'engagement de l'ensemble de la chaîne est nécessaire. La collaboration des aéroports, des compagnies aériennes, des instituts de connaissances et des partenaires industriels au sein de ces consortiums européens uniques permet de contribuer de manière significative à une aviation durable.

Après du Conseil pour la Recherche Aéronautique Civile (CORAC), Air France participe à la définition d'une stratégie en matière de carburants durables dans des actions cohérentes de recherche technologique et d'innovation, afin de réaliser les objectifs de la transition écologique, dans un contexte mondial. KLM est activement engagée dans BioPort Holland, une collaboration entre le gouvernement néerlandais et plusieurs acteurs privés visant à produire aux Pays-Bas du biocarburant aéronautique responsable.

KLM participe activement au projet BioPort Holland, une collaboration entre le gouvernement néerlandais et plusieurs parties privées dont l'ambition collective est de lancer la production de carburant alternatif durable aux Pays-Bas.

### Innover dans la *supply-chain*

KLM est l'un des fondateurs de SkyNRG, leader mondial du marché du carburant aéronautique durable. Depuis 2016, tous les vols KLM au départ de l'aéroport de Los Angeles sont opérés avec du carburant durable, produit par la raffinerie locale de World Energy (anciennement AltAir Fuels) et fourni par SkyNRG. Ce carburant, produit par Neste à partir d'huile de cuisson usagée, comblera l'écart jusqu'à la mise en service de l'usine de production de carburant durable.

En 2019, KLM s'est engagée, pour la décennie à venir, à développer et à acheter annuellement 75 000 tonnes de carburant aéronautique durable. KLM est la première compagnie aérienne au monde à investir dans les carburants durables à cette échelle. SkyNRG développera la première usine de production européenne. La construction de cette installation, dont l'ouverture est prévue en 2024, est une étape concrète vers la réalisation des ambitions de développement durable de KLM.

### Impliquer clients et partenaires

Dans le cadre d'un partenariat KLM WWF-Pays-Bas et d'un engagement Green Deal, grâce à ces premières productions de SAF, Air France et KLM ont été les premiers transporteurs à proposer à la fois un programme SAF Corporate et un programme SAF Cargo à ses clients, créant ainsi une sensibilisation et une connaissance autour des SAF et encourageant les entreprises à réduire leurs émissions de scope 3 liées aux déplacements professionnels. Pendant 2021, 70 entreprises se sont engagées, triplant ainsi le nombre de clients engagés dans le programme par rapport à 2020.

### Mesures opérationnelles

Allègement du poids à bord : plus un avion est léger, moins il consomme de carburant. Toutes les directions d'Air France-KLM travaillent à la réduction du poids à bord. Il s'agit notamment de la réduction du poids des sièges, de l'équipement de service et des galleys, de produits tels que la documentation papier pour le Cargo et dans le cockpit, les magazines, ou encore l'emport d'eau potable.

Optimisation des routes et plans de vol : l'efficacité énergétique peut être améliorée grâce à l'optimisation des routes, des plans de vol et des altitudes, ainsi qu'à la réduction du temps d'attente. Air France-KLM est fortement impliqué dans le programme SESAR, qui contribue aux objectifs du Ciel Unique Européen (SES - Single European Sky) pour une meilleure gestion du trafic aérien. SESAR vise à contribuer à l'objectif de réduction de CO<sub>2</sub> de 10% du SES en réduisant la consommation de carburant.

Optimisation des opérations en vol : les pilotes appliquent chaque fois que cela est possible les procédures les plus efficaces sur le plan énergétique ; précision des plans de vol, adaptation de la vitesse et optimisation des trajectoires, et, au sol, roulage avec un moteur. De nouveaux outils performants fondés sur l'intelligence artificielle sont en cours de mise en œuvre, en partenariat avec des *start-up* innovantes.

Transavia s'est par exemple associée à OpenAirlines, *start-up* labélisée Solar Impulse Efficient Solution par la Fondation Solar Impulse de Bertrand Piccard. L'outil SkyBreathe permet

de suivre très précisément l'application des bonnes pratiques d'économies de carburant pour chaque vol. Transavia a été la première compagnie à mettre en place cette solution en France et poursuit ses efforts en matière d'éco-pilotage. Ainsi, la compagnie aérienne a annoncé un nouveau partenariat avec OpenAirlines pour le déploiement de SkyBreathe OnBoard, une solution d'éco-pilotage en temps réel.

La compagnie a également déployé un outil proposé par Satefy Line : Optidirect. L'application propose en vol des routes alternatives directes permettant de réduire la consommation de carburants. Avec Optiflight (composé d'Opticlimb, Optispeed et Opdirect) Transavia France bénéficie d'outils performants pour réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> durant le vol. La compagnie du groupe Air France-KLM bénéficie d'outils performants et innovants pour réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> durant le vol.

### Compensation obligatoire des émissions

Depuis 2012, l'ensemble de vols intra-européens sont soumis au système d'échange de quotas d'émissions de l'Union Européenne (SEQUE-UE ou EU-ETS en anglais pour European Union Emission Trading Scheme) (pour les chiffres 2021, voir section 4.3.5 « Indicateurs environnementaux du Groupe »).

Le mécanisme mondial fondé sur le marché établi par l'OACI, connu sous le nom de CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation), vise à limiter les émissions de CO<sub>2</sub> de l'aviation internationale en ciblant une croissance neutre en carbone par rapport à l'année de référence 2020. En 2020, en raison de l'impact de la crise sanitaire sur l'aviation, l'année de référence a été modifiée à 2019.

Pour la mise en œuvre du CORSIA, le groupe Air France-KLM a contribué au calcul de la référence des émissions de CO<sub>2</sub> au 1<sup>er</sup> janvier 2019. La mise en œuvre des compensations du CORSIA a commencé avec une première phase de 2021 à 2026, sur la base d'une participation volontaire des États, soit aujourd'hui 88 pays représentant environ 77% de l'activité de l'aviation internationale.

L'Union Européenne mettra en œuvre le système CORSIA de l'OACI dans le cadre de la réglementation EU-ETS pour les vols internationaux. Dans ce contexte, Air France-KLM considère que les mêmes émissions de CO<sub>2</sub> ne sauraient être soumises à la fois à l'EU-ETS et à CORSIA. Dans l'hypothèse d'une évolution des dispositions de l'EU-ETS, le Groupe demande à ce qu'une étude d'impact détaillée des aménagements envisagés soit réalisée, et attire l'attention sur la nécessité de concevoir au préalable un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières de l'Union Européenne, de manière à protéger les transporteurs aériens européens des « fuites de carbone ».

### Compensation volontaire et soutien de programmes environnementaux

Air France et KLM proposent à leurs clients individuels et *corporate* de compenser leurs émissions de CO<sub>2</sub> de façon volontaire, et mettent à leur disposition des calculateurs d'émissions de CO<sub>2</sub>, disponibles sur leurs sites Internet. Ces calculateurs sont reliés à un système d'évaluation des émissions qui permet aux passagers qui le souhaitent, de compenser les émissions de leurs voyages.

Avec le programme Trip and Tree, Air France est partenaire de l'association A Tree for You qui met en relation, en toute transparence, des donateurs et des projets de plantation d'arbres partout dans le monde. Lors de l'achat d'un billet d'avion, les clients volontaires peuvent faire un geste pour la planète en effectuant un don du montant de leur choix pour financer l'un des projets de plantation soutenus par le programme Trip and Tree.

Le service de compensation de KLM CO2ZERO permet également aux passagers de compenser leurs émissions de CO<sub>2</sub>. La contribution des clients est investie directement dans un projet de compensation carbone au Panama, certifié par le Gold Standard pour le label Global Goals, qui se concentre sur la plantation de nouveaux arbres, la préservation des forêts existantes et le soutien à la communauté locale. En 2021, le nombre de voyages réservés intégrant une demande de compensation de CO<sub>2</sub> a représenté l'achat de 71 000 tonnes de crédits carbone.

Transavia propose aussi à ses clients de compenser leurs émissions de CO<sub>2</sub> de façon volontaire au moment de la réservation grâce au programme CO2ZERO. Chaque mois, en 2020, entre 5 % et 8 % des clients compensent ainsi leurs émissions. Ce chiffre est resté stable malgré la crise sanitaire de la Covid-19.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, Air France compense de façon proactive 100 % des émissions de CO<sub>2</sub> de tous ses vols domestiques. Cela représente en moyenne par jour plus de 450 vols. Cette compensation prend la forme de participation, en coopération avec son partenaire EcoAct, à des projets certifiés selon les plus hauts standards internationaux, et sélectionnés pour leur contribution effective aux Objectifs de Développement Durables des Nations unies et leurs bénéfices importants en faveur des populations locales, pour soutenir la reforestation, préserver les forêts et biodiversité, et développer les énergies renouvelables. Air France est l'une de première compagnie au monde à compenser ses vols domestiques.

Enfin, les clients Entreprises peuvent aussi compenser volontairement jusqu'à 100 % de leurs vols court, moyen et long-courriers grâce à une offre dédiée. 78 clients (dans le cadre d'accords cadres) et 92 clients bluebiz ont participé à nos programmes de compensation, représentant 11 382 mT CO<sub>2</sub>.

Pour davantage d'information sur ces programmes, se reporter à la section 4.3.4 « Biodiversité ».

### Consommation d'énergie au sol

La consommation d'énergie des opérations au sol, comme la consommation de carburant pour les équipements au sol, le gaz pour le chauffage et l'électricité pour la maintenance des avions et les activités tertiaires, génère des émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre (scope 1 et scope 2).

Air France et KLM s'étaient fixées pour objectif d'améliorer de 20 % l'efficacité énergétique des activités au sol d'ici 2020 (par rapport à 2011) en optimisant la consommation d'énergie et par un recours accru aux énergies renouvelables. Air France a atteint l'objectif en 2017, et a poursuivi ses initiatives pour maintenir et améliorer cette réalisation, malgré le caractère variable de la consommation lié aux événements climatiques.

En 2019, Air France et KLM se sont fixées l'objectif de neutralité carbone des opérations au sol à horizon 2030. Le Groupe a réduit ses émissions de CO<sub>2</sub> de 10 % en 2021 par rapport à 2020.

Dans le cadre de son objectif zéro émission des opérations au sol d'ici 2030, le Groupe a poursuivi et accentué en 2021 les actions visant la maîtrise de sa consommation d'énergie, en améliorant ses équipements et en intégrant cet objectif dans les contrats des fournisseurs, avec notamment un engagement de performance énergétique sur le principe d'un bonus/malus ou encore la mise en place d'un plan d'action à 5 ans visant la neutralité carbone.

En 2020, un plan de rationalisation des espaces et des différents bâtiments du Groupe a permis également d'augmenter le ratio d'usage au m<sup>2</sup> et ainsi réduire l'empreinte énergétique associée. Par exemple, les équipes commerciales Air France - KLM du marché France ont ainsi déménagé dans des locaux plus adaptés au cœur de Montreuil. En novembre 2020, c'est la délégation locale Air France - KLM à Dubaï qui a intégré ses nouveaux locaux certifiés du niveau d'excellence écologique LEED OR (leadership in Energy and Environmental Design).

D'autres initiatives s'appuient sur un recours accru aux énergies renouvelables. Par exemple à Toulouse et à Valbonne, dans le sud de la France, où est localisée une grande part des serveurs informatiques, 100 % des besoins de chauffage des bâtiments tertiaires est assuré par la récupération de la chaleur produite par le système de climatisation. Des projets d'énergie photovoltaïque seront déployés sur les installations du Groupe au Siège de Roissy-CDG. Un autre exemple est l'initiative, de KLM, d'installer des panneaux solaires sur les toits de son plus grand hangar à avions, finalisée en 2021.

2020 fut la dernière année du troisième accord pluri-annuel de KLM sur l'efficacité énergétique avec le ministère néerlandais des Affaires économiques afin d'accroître l'efficacité électrique d'au moins 2 % par an. Pour se conformer à la directive sur l'efficacité énergétique qui remplace cet accord à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021, KLM a obtenu une certification ISO 50001 pour son système de gestion de l'énergie.

Pour réduire la consommation de carburant, l'ensemble des engins de piste transportant les bagages ont été remplacés par une alternative électrique, la part des équipements électriques d'assistance au sol a atteint 61 % à l'aéroport de Roissy-CDG en 2021. KLM a testé des alternatives électriques aux groupes de propulsion au sol et aux engins de repoussage et de tractage. L'ensemble de ces équipements est responsable de 72 % des émissions de CO<sub>2</sub> des équipements au sol, ce qui fait de la poursuite des tests en 2021 une voie prometteuse pour réduire les émissions directes sur la plate-forme.

En 2020, avec des acteurs du secteur, KLM et Transavia ont participé à un Proof-of-Concept du Taxibot à l'aéroport de Schiphol. Cet équipement de remorquage d'aéronef peut remplacer l'utilisation de moteurs d'avion lors du roulage. Le projet pilote a été réalisé pour recueillir des informations sur la faisabilité, l'impact sur la sécurité et la capacité, et les réductions d'émissions.

### Management environnemental et certification ISO 14001

Les Systèmes de Management Environnementaux (SME) d'Air France et de KLM sont certifiés ISO 14001, respectivement depuis 2008 et 1999, pour l'ensemble des activités aériennes et toutes les activités au sol en France (métropolitaine, escales de Saint-Denis de La Réunion et de Papeete) et aux Pays-Bas. Le certificat ISO 14001 (version 2015) a été renouvelé jusqu'en 2023 pour Air France et pour KLM. Des audits internes et externes permettent de contrôler la mise en œuvre effective du SME.

Au-delà de la conformité aux réglementations en vigueur, le SME permet de stimuler l'amélioration de la performance environnementale et l'innovation, tant à l'intérieur du Groupe qu'auprès de ses fournisseurs.

### Mobiliser des partenaires et soutenir la recherche et le développement

Le Groupe mobilise le secteur et s'engage pour la recherche et le développement de solutions innovantes, tant dans le domaine de la conception et de la maintenance aéronautique et des moteurs, des outils liés à la navigation que dans celui des carburants alternatifs durables.

En décembre 2019, Air France a annoncé la signature d'un partenariat avec la Fondation Solar Impulse pour identifier et accélérer la mise en œuvre de solutions économiquement et écologiquement viables dans le monde de l'aviation. Air France et la Fondation Solar Impulse ont lancé un appel à solutions propres, efficaces et rentables dans le but d'accélérer la transition écologique du secteur aérien. La solution PROGNOS, mise en œuvre par Air France Industries KLM Engineering & Maintenance, a déjà reçu le Label Solar Impulse. Ce programme d'analyse prédictive s'appuie sur la maîtrise des technologies *big data* pour offrir un service de maintenance aéronautique efficace et innovant. Les avantages environnementaux de PROGNOS proviennent de la réduction des annulations de vol qui génèrent des vols supplémentaires pour récupérer les passagers, ainsi

que de la réduction du nombre des procédures « Quick Return Flights » (retour de l'avion à son aéroport de départ) en raison d'une alerte technique, qui nécessite de vider les réservoirs de carburant avant l'atterrissage. La solution optimise également la consommation globale de carburant des avions en contrôlant plus précisément l'état de l'équipement.

En 2019, TU Delft et KLM ont annoncé le début de la conception de l'avion Flying-V. Le Flying-V est un concept d'avion long-courrier très économe en énergie. La forme aérodynamique améliorée et le poids allégé de l'avion réduiront la consommation de carburant de 20% par rapport aux avions les plus avancés d'aujourd'hui. Après de nombreux essais en soufflerie et des essais au sol, le premier vol d'essai réussi avec une maquette du Flying-V a eu lieu en 2020.

Les compagnies du groupe Air France-KLM investissent dans la formation de leurs futurs pilotes sur avion électrique. Les pilotes du programme des cadets d'Air France disposent ainsi dans leur programme depuis mars 2021 d'une formation sur Vélis Electro, le premier avion électrique certifié au monde. Cela a ainsi permis à Air France de devenir la première compagnie au monde à introduire l'aviation électrique dans la formation de ses pilotes.

De même, À l'occasion de son 75<sup>e</sup> anniversaire, KLM Flight Academy a annoncé que les premières heures de vol sur avions électriques ont débuté pour les futurs pilotes KLM, en collaboration avec l'E-Flight Academy de l'aéroport de Teuge. En outre, des options d'achat ont été passées pour la prochaine génération d'avions d'entraînement électriques développés aux États-Unis par Bye Aerospace et qui devraient être disponibles d'ici quelques années. D'autres tests sur simulateur de vol ont été achevés avec succès en 2021, effectuant d'autres évaluations climatiques et étudiant le potentiel de réduction du bruit et l'amélioration des caractéristiques des structures de vol. Le concept Hydrogen Flying V a également été présenté dans National Geographic. Jetez un coup d'œil à l'intérieur du Flying-V ([nationalgeographic.com](http://nationalgeographic.com)).

### Principes de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

La TCFD a été créée en décembre 2015 par le G20 lors de la conférence des Nations unies COP21 pour proposer des recommandations sur le *reporting* public des entreprises financières et non-financières sur les risques et opportunités liés au changement climatique. Ces recommandations, applicables par tous les secteurs et intégrables dans les rapports financiers existants, ont pour objectif d'augmenter la transparence entre entreprises et investisseurs pour réduire les risques d'investissement, et réconcilier le temps court des décisions

financières avec le temps long des conséquences du changement climatique.

En 2019, le Groupe a réalisé l'évaluation « TCFD Climate Maturity Assessment » développé par KPMG, afin d'évaluer la concordance de son *reporting* environnemental aux principes de la TCFD. Les actions mises en œuvre par le Groupe sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Par conséquent, Air France-KLM a décidé de devenir un supporter officiel des principes du TCFD avec l'engagement de continuer à améliorer ses connaissances et à en rendre compte.

### Tableau de correspondance

Principes TCFD		Sections dans le Document d'enregistrement universel 2021
<b>1. Gouvernance</b>		
1.1	Décrire la surveillance des risques et opportunités climatiques par le Conseil	Sections 2.3.2, 3.2.1
1.2	Décrire le rôle de la Direction dans l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités climatiques	Section 2.3.2
<b>2. Stratégie</b>		
2.1	Décrire les risques et opportunités climatiques identifiés par la société sur les court, moyen et long terme	Sections 3.1.2, 4.1.2, 4.3.2
2.2	Décrire l'impact des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de la société	Sections 3.1.2, 4.1.2, 4.3.2
2.3	Décrire la résilience de la stratégie de la société, en tenant compte des différents scénarii climatiques, y compris le scénario d'une augmentation des températures de 2° ou moins	Section 4.3.2
<b>3. Gestion des risques</b>		
3.1	Décrire les procédures de la société visant à identifier et à évaluer les risques climatiques	Sections 3.1.2, 4.3.2
3.2	Décrire les procédures de la société pour la gestion des risques climatiques	Sections 2.3.2, 3.1.2, 4.3.2
3.3	Décrire comment les procédures d'identification, d'évaluation et de gestion des risques climatiques sont intégrées à la gestion globale des risques de l'entreprise	Section 3.2.2
<b>4. Système de mesure et objectifs</b>		
4.1	Indiquer le système de mesure utilisé par la société pour évaluer les risques et opportunités climatiques en conformité avec sa stratégie et sa procédure de gestion des risques	Sections 4.3.1, 4.3.2
4.2	Déclaration des émissions de gaz à effet de serre (GES) Scope 1, Scope 2 et le cas échéant, Scope 3, et des risques associés	Sections 4.3.1, 4.3.6
4.3	Décrire les objectifs utilisés par la société pour gérer les risques et opportunités climatiques et les performances réalisées par rapport aux objectifs	Sections 4.3.1, 4.3.2

## 4.3.2 Performance acoustique et qualité de l'air

### Performance acoustique

#### Contexte et stratégie

Le transport aérien répond à la demande de mobilité accrue de ses clients, tout en maintenant le bruit à un niveau acceptable pour les riverains des aéroports. Le Groupe a fait de la réduction du bruit une exigence inscrite dans les Principes Air France-KLM.

La modernisation de la flotte et l'amélioration des procédures opérationnelles sont les deux piliers de la politique de réduction du bruit du Groupe. Malgré la crise, le Groupe poursuit ses efforts d'investissement de renouvellement de flotte contribuant ainsi à améliorer significativement ses impacts sonores. Ainsi sur l'année 2021, Air France et KLM ont accueilli dans leur flotte respectivement 13 nouveaux appareils (sur un total d'appareils en exploitation de 253) et 7 nouveaux avions (sur un total d'appareils en exploitation de 164).

Des solutions spécifiques sont également recherchées pour réduire les émissions de bruit des avions. Ainsi, Air France-KLM met en œuvre, lorsque cela est possible, des approches en descente continue ou les procédures NADP (Noise Abatement Departure Procedure) qui atténuent de manière sensible les nuisances sonores. Le programme SESAR vise également à améliorer la gestion du bruit et de son impact grâce à des procédures d'atterrissage plus précises fondées sur la navigation par satellite, des trajectoires de vol optimisées, notamment pour les opérations de montée et de descente.

#### Mesures et performance

En 2021, 70 % de la flotte du groupe Air France-KLM respectait les critères de certifications des Chapitres 4 ou 14 de l'OACI, niveaux acoustiques des avions à réaction les plus performants à ce jour.

Air France et KLM s'investissent dans un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes sur chaque territoire. Elles se réunissent avec les représentants des communes riveraines, les autorités aéroportuaires et le contrôle aérien pour définir des mesures qui permettent de réduire les nuisances sonores pouvant affecter les riverains des aéroports.

En 2020, KLM a participé au programme « Minder Hinder » (moins de perturbation) avec Schiphol et les services du contrôle aérien néerlandais pour réduire les nuisances sonores et améliorer la qualité de l'environnement local. KLM s'est engagée à contribuer à une réduction annuelle de 2 % des perturbations graves autour de l'aéroport de Schiphol et à participer aux plans locaux de réduction des émissions du gouvernement et de Schiphol couvrant les particules ultrafines et l'azote. KLM réduira proportionnellement ses vols de nuit de 32 000 à 25 000 à Schiphol à la condition, entre autres, d'une augmentation du nombre total de mouvements à Schiphol à 540 000, de

l'ouverture de l'aéroport de Lelystad et du développement de dessertes ferroviaires pour des destinations telles que Bruxelles et Düsseldorf. Ce dernier s'inscrit dans le cadre du programme Air Rail auquel KLM participe.

Aux Pays-Bas, KLM participe aux discussions sur le bruit du Comité *Het Regioforum* avec la communauté locale. En France, ces échanges ont lieu principalement dans le cadre des Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE) et des Commissions Consultatives d'Aide aux Riverains (CCAR). Air France est membre des CCE et des CCAR pour tous les aéroports français où elle opère.

Air France a participé activement aux travaux du groupe de travail Vols de Nuit mené par le préfet de région pour l'aéroport de Paris-CDG. Ce groupe de travail a notamment proposé de nouvelles procédures de descentes continues en cœur de nuit et a pris acte du retrait volontaire d'avions bruyants, dont les B747 d'Air France et A340. En 2019, à l'occasion des Assises du Transport Aérien, le gouvernement a annoncé la volonté de généraliser les descentes continues à moyen terme (2023). Enfin, la ponctualité des vols programmés en soirée et tôt le matin fait l'objet d'un groupe expert de suivi.

En 2021, la contribution du groupe Air France (Air France, Air France HOP! et Transavia France) à la taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes (TNSA) perçue par l'État français s'est élevée à 10 millions d'euros. Son produit est affecté au financement de l'aide à l'insonorisation des logements situés en périphérie des principaux aéroports. Depuis la mise en place de la TNSA, environ 16 millions d'euros ont été affectés à l'insonorisation des logements, auxquels le groupe Air France a fortement contribué.

Autour de l'aéroport de Schiphol, toutes les mesures prévues pour réduire l'empreinte sonore ont été mises en œuvre. Au cours des vingt dernières années, KLM a contribué à la majeure partie des impôts et taxes bruit, représentant un montant total de 750 millions d'euros, consacrés à l'isolation acoustique et au dédommagement de la dépréciation des biens immobiliers aux alentours de l'aéroport de Schiphol.

### Qualité de l'air

#### Contexte et stratégie

Le groupe Air France-KLM réalise le monitoring des émissions atmosphériques de ses opérations au sol et aériennes, dont les émissions basse altitude qui agissent sur la qualité de l'air autour des aéroports. Les indicateurs suivis sont les émissions de CO<sub>2</sub>, de SO<sub>2</sub> et de NO<sub>x</sub>.

La majeure partie des émissions gazeuses et des particules proviennent du mouvement des avions. Le reste est produit par les opérations au sol et les activités de maintenance, la logistique aéroportuaire et les déplacements par la route des passagers, des salariés et des fournisseurs.

## Mesures et performance

Air France - KLM réduit ses émissions locales au travers de plusieurs leviers :

- une flotte aérienne récente, avec des appareils plus efficaces énergétiquement ;
- des véhicules terrestres et des équipements de piste électriques, plus efficaces et des carburants plus propres ;
- des procédures opérationnelles optimisées pour les opérations au sol : temps de roulage, roulage avec un seul moteur, utilisation de groupes auxiliaires électriques (GPU) en remplacement du générateur auxiliaire (APU) de l'avion alimenté au kérosène afin d'assurer le fonctionnement des systèmes de bord.

### Vers des opérations au sol neutres en carbone

Air France a engagé en 2020 une enveloppe de 3,4 M€ exclusivement consacrée à l'électrification de sa flotte, en remplacement d'ancien matériels à motorisation thermique. Une enveloppe complémentaire de 0,3 M€ a permis de poursuivre l'électrification des véhicules utilitaires.

À la fin de l'année 2021, le taux d'électrification de la flotte d'engins de piste Air France est de 66 % pour CDG et 61 % au global de sa flotte. La démarche d'électrification d'anciens matériels a été poursuivie à hauteur de 8 tapis bagages.

Air France couvrirait, en 2020, 100 % des vols long-courrier en ACU électriques sur tous les points au contact des terminaux. La mise en place d'ACU électriques long-courrier a été étendue à ORY en 2021 afin de réduire drastiquement l'utilisation de l'APU pendant le traitement au sol des avions.

Fin 2020, le *Hub* de CDG et l'escalaire d'Orly ont adopté le Gaz To Liquid (GTL) en remplacement du Gazole Non Routier (GNR). Tous les GSE Air France de CDG sont alimentés par ce carburant plus économe en CO<sub>2</sub> de 15 à 20 %, en NO<sub>x</sub> de 10 %, en consommation carburant de 10 % et en coût d'entretien (moins d'encrassement moteur). Nous prévoyons l'utilisation systématique du GTL, en tant que carburant de substitution au GNR, durant toute la phase d'électrification de nos matériels.

La proportion d'équipements au sol entièrement électriques dépasse les 60 % pour KLM en 2021, réduisant ainsi le CO<sub>2</sub> et les émissions locales (voir section 4.3.1 « Émissions de CO<sub>2</sub> » pour les progrès réalisés concernant la stratégie d'électrification). Depuis 2019, tous les équipements de soutien au sol de l'aéroport de Schiphol sont alimentés en Gas-to-Liquid (GTL) initié par KLM pour assurer une réduction substantielle des émissions locales associées.

Transavia a expérimenté avec la *start-up* SAS l'utilisation de convertisseurs ACU thermiques pour la climatisation de l'avion au sol. Cela permet de réduire les émissions dues à l'utilisation des APU. Sur la première phase test, Transavia a pu économiser 50 000 L de carburant soit environ 100 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub>. À terme, Transavia poursuit sa feuille de route pour l'utilisation de GPU et ACU électriques.

Air France participe au plan de protection de l'atmosphère en région parisienne depuis 2008 par le biais de son Plan de Mobilité, et a poursuivi la mise en œuvre de plans de mobilité en province.

L'objectif d'un Plan de Mobilité est de réduire les émissions polluantes liées aux déplacements des salariés, plus de 80 % d'entre eux venant travailler en voiture. Il s'agit donc d'un enjeu important pour l'entreprise, tant en termes d'environnement que de santé et de sécurité au travail.

En 2021, les Plans de Mobilité Air France en Île-de-France ont reposé sur les mêmes actions qu'en 2020 dans un contexte sanitaire restant globalement peu favorable. Les plans d'action engagés ont toutefois été poursuivis.

En 2021, le télétravail a été la principale mesure développée. Les résultats chiffrés restent exceptionnels mais en partie annonciateurs d'une organisation du travail qui devrait voir perdurer le télétravail à un niveau supérieur à celui que l'on connaissait avant le début de la crise sanitaire : Même si le nombre de salariés télétravailleurs (soit 11 709) a baissé de 11 % par rapport à 2020, les déplacements domicile - travail associés non réalisés ont continué d'augmenter pour atteindre près de 30 millions de kilomètres et 7 194 tonnes de CO<sub>2</sub> évitées soit 748 tours de la terre. Si l'on considère la mesure d'activité partielle mise en place toute l'année 2021 au sein de l'entreprise, ce sont 22 millions de kilomètres supplémentaires économisés et 5 270 tonnes de CO<sub>2</sub> supplémentaires évitées.

Parmi les autres actions en cours, peuvent être citées :

- le changement de prestataire de covoiturage : Air France et les seize autres entreprises membres de nos plans de mobilité en Île-de-France ont en effet fait le choix d'une plateforme nationale offrant des prestations largement supérieures en qualité. Il s'agit de la plateforme Karos : la mise à disposition de la plateforme reste gratuite pour les salariés des entreprises membres.

Malgré un contexte peu favorable au covoiturage (chômage partiel + télétravail), 139 utilisateurs Air France ont déjà adopté Karos et réalisé 880 trajets en covoiturage entre le lancement de la plateforme le 11 mai 2021 et fin décembre 2021.

Au global de toutes les entreprises membres des plans de mobilité R'Pro et Orly'Pro en Île-de-France, ce sont 332 utilisateurs et 2505 trajets réalisés entre le 11 mai 2021 et fin décembre 2021.

- la promotion des transports publics même si cette action n'a pas été très prégnante cette année ;
- l'installation de nouvelles bornes de charge pour véhicules électriques dans les parkings (70 bornes installées en 2021 dans le parking du siège Air France) ;
- les études ont confirmé la faisabilité de pistes cyclables sur Orly et Roissy. Un premier déploiement pourrait avoir lieu sur Orly en 2022 ;
- la sensibilisation des salariés sur le lien entre qualité de l'air et modes de transport domicile-travail.

D'autres pistes sont actuellement explorées comme l'auto-partage : depuis juin 2017, les salariés Air France bénéficient du service Crewpop à CDG et ORY pour leurs besoins personnels. En mai 2021, le service d'autopartage disponible à Montreuil (essentiellement pour des besoins professionnels) a été repensé avec un nouveau prestataire.

Par ailleurs, le questionnaire adressé à tous les salariés d'Île-de-France sur le dernier trimestre de l'année 2020 a été riche d'enseignement sur les habitudes de déplacements avant et

après la crise sanitaire pour imaginer des solutions de mobilité adaptées. Deux webinaires de restitution ont été organisés en 2021.

En province, le covoiturage est également encouragé et soutenu. À Toulouse par exemple, les plans de mobilité en cours ont permis de lancer plusieurs challenges et actions concrètes comme des expérimentations vélo, la mise en place de bornes de charge dans les parkings salariés, la promotion des transports en commun, la communication sur la mobilité durable en général et le covoiturage en particulier.

### 4.3.3 Déchets et économie circulaire

#### Contexte et stratégie

Air France-KLM traite une grande variété de déchets, issus notamment des opérations en vol et de la maintenance, dans un contexte réglementaire contraint. Tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe agit pour limiter la production de déchets et augmenter la part des déchets recyclés ou incinérés avec récupération énergétique lorsque le recyclage n'est pas possible.

En 2019, Air France et KLM se sont fixés pour objectif une réduction de 50 % des déchets résiduels (déchets non recyclés des activités cabine et sol) d'ici 2030 par rapport à 2011. En 2021 le Groupe a réduit de 70 % les déchets non recyclés par rapport à 2011. La crise sanitaire ayant perturbé les opérations, ce résultat ne reflète pas directement notre stratégie.

Air France et KLM fondent leurs actions sur les quatre principes de l'économie circulaire : repenser, réduire, réutiliser et recycler. Les risques et actions de réduction sont évalués dans une perspective de cycle de vie.

#### Mesures et performance

##### Déchets de vol

Air France et KLM mènent des programmes d'amélioration constante de la gestion des déchets de vol : prévention des déchets, augmentation de la part du recyclage, éco-conception des produits et identification de filières de traitement adaptées, avec pour objectif principal de réduire les déchets résiduels. La gestion de fin de vie des articles est intégrée dès la conception de ces derniers.

Le tri sélectif à bord concerne les bouteilles en plastique, les briques de jus en carton et les canettes pour tous les vols court, moyen et long-courriers vers Paris. Les articles sont triés à bord par les personnels navigants commerciaux, puis pris en charge par Servair à Paris-CDG et Paris-Orly, et recyclés en France ou en Europe. Malgré la baisse d'activité, le tri à bord et le recyclage ont été maintenus permettant de conserver la mobilisation des équipages. En 2021, des périodes de test pour étendre le tri sélectif à bord à destination des escales ont été mises en place pour Montréal, Cancún et Papeete.

Chez KLM, l'utilisation d'emballages plus petits pour les produits a été l'un des axes de travail tout comme la conception des produits. En 2020, KLM a été nommé pour le Hospitality Award pour sa conception du plateau en boucle fermée. Les plateaux

sont lavés et réutilisés mais s'ils sont endommagés, ils sont recyclés par le fournisseur pour concevoir de nouveaux plateaux.

Sur tous les vols européens, les déchets de bord sont triés et les trolleys ont été adaptés à la collecte des gobelets en carton et en plastique. Le verre, les canettes, les couvercles en aluminium, le papier, les boîtes en polystyrène expansé (PSE), les bouteilles en plastique PET et autres plastiques sont également triés et recyclés par le service de restauration.

Que ce soit pour des raisons d'hygiène, de sécurité alimentaire ou pour réduire le poids embarqué, le service à bord est très consommateur de produits plastiques à usage unique. Le groupe Air France-KLM s'est engagé à réduire l'impact environnemental du plastique à usage unique dans ses opérations. Le Groupe y parvient au travers de plusieurs leviers : en supprimant les plastiques à usage unique chaque fois que cela est possible ; en remplaçant ces plastiques par d'autres matériaux lorsque des alternatives plus durables sont disponibles (sur la base d'analyses du cycle de vie ou d'autres preuves environnementales) ; en repensant les articles en plastique à usage unique pour réduire l'utilisation du matériel ; en utilisant du plastique recyclé ou en veillant à ce que les plastiques à usage unique soient recyclés dans la mesure du possible.

En 2019, pour réduire son empreinte environnementale Air France s'est fixé pour objectif de remplacer 80 % des articles en plastique à usage unique (SUP) par des alternatives durables d'ici fin 2025 par rapport à 2019. À fin 2021, Air France a déjà retiré ou abandonné 45 % de ses articles plastiques à usage unique soient 1 318 tonnes.

La même année, Transavia s'est également engagée dans la réduction progressive et significative du plastique à usage unique à bord de ses avions en proposant, sur ses vols réguliers, des solutions alternatives certifiées au plastique à usage unique (sacs Duty Free en Kraft, gobelets d'origine végétale, agitateurs, kit couverts, etc.). Au total, ce sont plus de sept millions d'articles en plastique à usage unique qui ne seront plus distribués chaque année sur les vols réguliers, soit 41 tonnes de plastiques.

#### Lutte contre le gaspillage et la précarité alimentaire

Air France-KLM traite les déchets alimentaires issus des opérations aériennes dans un souci constant de sécurité alimentaire et dans un contexte réglementaire strict. Les réglementations varient selon le contexte de chaque escale, et sont souvent très contraignantes, comme la réglementation européenne obligeant l'incinération de tout élément ayant été possiblement



en contact avec des aliments d'origine animale pour les vols à l'arrivée d'origine extra-communautaire.

Deux leviers principaux permettent de réduire le gaspillage alimentaire : l'ajustement des prestations embarquées et une politique rigoureuse de gestion des stocks de marchandises.

Sur la base de statistiques et d'historique de remplissage des vols et des habitudes des passagers, le nombre de prestations de restauration réellement embarquées est régulièrement réévalué. Cette réévaluation permet à la fois de prévenir le gaspillage et de réduire les coûts de production et de transport, ainsi que la masse embarquée à bord évitant ainsi des émissions de CO<sub>2</sub>.

Cependant, en raison de l'impact de la crise Covid-19, ces mesures ont été temporairement suspendues car les horaires de vol ont été perturbés et les remplissages de vols imprévisibles. De nouvelles mesures ont été élaborées et seront mises à place dès que les opérations reprendront de manière plus importante.

La pré-sélection du plat chaud en cabine Business avait été suspendue durant la crise Covid-19 à cause de la perturbation du programme des vols. Celle-ci a été à nouveau déployée en 2021 pour les zones Caraïbes, Océan indien, Amérique du Nord et Amérique du Sud, pour atteindre un déploiement total en 2022.

Repenser certaines offres contribue également à la réduction du gaspillage alimentaire. Ainsi Air France prend en compte ce paramètre dès le lancement d'un nouveau développement produit.

Afin de lutter contre la précarité et de limiter le gaspillage, Air France effectue des dons d'articles alimentaires et non-alimentaires à des associations caritatives comme l'Agence du Don en Nature, les Restaurants du Cœur, le Samu Social, les Œuvres de la Mie de Pain ou la Banque Alimentaire. En 2020, environ 5,3 millions de produits alimentaires ont été donnés.

L'ajustement des commandes de produits périssables et le maintien d'une politique rigoureuse de gestion des stocks de marchandises permettent également de réduire le gaspillage de produits frais non consommés.

Des instances de pilotage sont tenues annuellement où sont présentés un récapitulatif des dons, les actualités concernant la lutte contre le gaspillage et les indicateurs de suivi sur les déchets évités et recyclés, en vue d'une amélioration continue.

Air France-KLM et Martinair Cargo sont des acteurs actifs dans le secteur du transport de produits périssables. Les équipes sont en constante relation avec l'ensemble des intervenants de la chaîne (producteurs, exportateurs, importateurs, supermarchés, autorités aéroportuaires etc.) afin de promouvoir un développement durable du secteur agricole et du transport aérien. De nombreuses initiatives sont en cours : actions de communications conjointes avec les services des contrôles phytosanitaires de Paris-CDG et les clients exportateurs, amélioration des capacités de traitement des produits périssables et maîtrise de la chaîne du froid, etc. Le Groupe contribue également aux travaux de l'association Cool Chain, dont il est membre, qui vise à réduire le gaspillage alimentaire. Dans ce cadre, ont été définies en 2019 les actions prioritaires à mener pour un développement durable

des exportations par avion de la mangue d'Afrique de l'Ouest, tant sur le plan technique (lutte contre la mouche des fruits qui détériorent la qualité des fruits) que logistique (amélioration des infrastructures aéroportuaires au Burkina Faso et au Sénégal notamment, et des procédures de contrôles à Paris-CDG).

### Déchets aéronautiques

Air France et KLM ont mis en place un dispositif de recyclage des déchets métalliques aéronautiques. Autant que possible, le principe du « *cradle-to-cradle* » (ou principe du « recyclage permanent ») est appliqué pour réintégrer les déchets dans un nouveau cycle de production. Le processus prévoit des procédures pour réutiliser et récupérer des pièces de rechange. Ce programme est étendu à d'autres types de déchets : meubles, équipements, palettes et couvertures.

Chez Air France, la montée en gamme des cabines moyen et long-courrier avec l'installation de nouveaux fauteuils s'est accompagnée de la mise en place d'un processus de traitement et de démantèlement des anciens fauteuils allant de la réutilisation et de la récupération de pièces détachées au recyclage des mousses et des métaux.

Les déchets dangereux des activités de maintenance font l'objet d'une traçabilité totale et leur gestion est harmonisée dans les différents sites industriels. Une telle démarche se traduit également par l'optimisation des coûts et de la relation avec les fournisseurs, et par la recherche de solutions plus pertinentes au regard de l'évolution de la réglementation. En 2020, le personnel de KLM a repensé les points centraux de collecte des déchets dangereux et non dangereux dans les hangars, et a mis en œuvre une campagne de sensibilisation pour impliquer tous les employés dans la réalisation de l'objectif de réduction des déchets à 2030.

### Favoriser les principes de l'économie circulaire

Les compagnies du Groupe développent des actions pour donner une seconde vie aux déchets, comme par exemple le recyclage d'uniformes usagés.

Un circuit permanent de collecte des uniformes et vêtements de travail Air France a été mis en place. Le personnel est invité à adopter le bon geste en déposant uniformes et vêtements de travail dans des conteneurs sécurisés dans les locaux Air France. Les uniformes sont collectés sur différents sites (63,2 tonnes de textiles depuis septembre 2018 sur le site de Roissy) et sont récupérés par différents partenaires, incluant un ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail pour l'emploi des personnes en situation de handicap), pour ensuite être valorisés. Les uniformes sont ainsi collectés, recyclés et valorisés de façon énergétique sous forme de pellets de textile et les cendres seront quant à elles utilisées dans la fabrication de ciment. De plus, des salariés ont lancé l'initiative « 100 % Uniformes » afin de recycler les uniformes pour fabriquer d'autres produits, à l'instar de la nouvelle collection d'accessoires non-aéronautiques (pochettes etc.).

Afin d'éviter la destruction de produits et d'en favoriser le réemploi, Air France a signé en janvier 2017 une convention cadre avec l'Agence du Don en Nature (ADN). En donnant des produits neufs réformés comme la vaisselle, ou reconditionnés comme les couvertures, Air France soutient l'action de l'association ADN qui collecte et redistribue des produits neufs non alimentaires de nécessité courante afin de lutter contre l'exclusion en France. En 2020, près de 70 000 articles ont été donnés à l'association.

### 4.3.4 Biodiversité

#### Contexte et stratégie

L'impact du transport aérien sur la biodiversité est lié aux effets du changement climatique induit par les émissions de CO<sub>2</sub> qu'il génère. Le Groupe soutient plusieurs projets et actions qui ont vocation à protéger la biodiversité autour de ses *hubs* et à destination.

En matière de biodiversité, Air France a pris des engagements forts en rejoignant cette année 2021 l'initiative Act4Nature international : il s'agit d'une initiative d'engagement volontaire en faveur de la biodiversité destinée aux entreprises internationales françaises. Fin 2021, Act4Nature réunit 57 grandes entreprises françaises présentes à l'international qui s'engagent à respecter 10 engagements communs ainsi que leurs propres engagements spécifiques.

#### Mesures et performance

##### Des projets forestiers soutenus par les dons des clients

Air France est membre fondateur, aux côtés de la Direction Générale de l'aviation civile, de l'association A Tree For You qui met en relation, en toute transparence, des donateurs et des projets de plantation d'arbres partout dans le monde.

Le programme Trip And Tree by Air France a été intégré au processus de vente du billet en ligne en 2019. Lors de l'achat d'un billet, les clients ont la possibilité d'effectuer un don du montant de leur choix pour réduire leur empreinte environnementale et contribuer à un projet de reforestation en France et dans le monde. Sélectionnés par un comité d'experts reconnus et indépendants, les projets doivent être bénéfiques pour l'enrichissement des sols, pour le cycle de l'eau, et pour le climat. Ils doivent permettre à la biodiversité de prospérer et aux populations humaines aidées de développer une activité en harmonie avec la nature.

Fin 2021, 79 594 donateurs du groupe des éco voyageurs Trip and Tree ont contribué au financement complet de 28 projets, soit 233 768 arbres plantés.

##### Des projets soutenus au travers de la compensation des vols domestiques

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, Air France compense de façon proactive de 100 % des émissions de CO<sub>2</sub> de ses vols intérieurs. En lien avec les Objectifs de Développement Durable définis par les Nations unies, ce dispositif de compensation prend la forme d'une contribution à des projets de reforestation, de préservation des forêts et de la biodiversité, et d'énergies renouvelables, tout en s'assurant de la protection des populations les plus vulnérables.

KLM trie plus 14 types de déchets, le bois, le plastique et le métal étant les principaux déchets résiduels. En coopération avec ses partenaires, KLM produit par exemple des sacs, des coussins et des sacoches pour ordinateur à partir de sangles de fret usagées, utilise le tissu des uniformes pour la fabrication de la moquette intérieure des avions, de mobilier et d'objets publicitaires KLM, et transforme des meubles réformés.

Des projets répartis sur quatre continents (France, Brésil, Pérou, Cambodge, Inde et Kenya) ont été sélectionnés et lancés avec EcoAct, pionnier de la compensation carbone en France.

Tous les projets retenus ont obtenu les certifications les plus exigeantes du marché volontaire, Gold Standard du Fonds Mondial pour la Nature (WWF), VCS de VERRA et le standard additionnel CCB de CCBA.

#### Le programme KLM CO2ZERO

Depuis 2008, KLM contribue à la préservation et à la restauration des forêts au travers des projets soutenus dans le cadre du programme CO2ZERO au Panama et dans plusieurs pays africains. Au Panama, le projet CO2OL Tropical Mix, certifié « Gold Standard for the Global Goals », transforme des zones de pâturages dégradés en forêts mixtes en plantant principalement des espèces d'arbres locales et des espèces exotiques. En plus des bénéfices environnementaux, comme la protection de la biodiversité et la restauration de l'écosystème, les activités du projet permettent le développement des compétences et la création d'emplois à long terme, générant une source de revenus durable qui améliore les conditions de vie de la population locale.

Depuis Janvier 2020, Transavia propose également ce service à ses clients.

#### Une association en faveur de la protection de la biodiversité sur les espaces aéroportuaires

À contre-courant des idées reçues, les aéroports abritent des zones closes et protégées : leurs prairies constituent un milieu préservé qui accueille une biodiversité riche et parfois remarquable, contribuant ainsi à développer l'écosystème local.

C'est pourquoi communauté scientifique, administrations et acteurs de l'aérien se sont associés autour d'objectifs communs et partagés : mieux connaître, améliorer et promouvoir la biodiversité sur les espaces aéroportuaires dans le respect des contraintes de sécurité.

Créée en 2015 après deux années de travaux préliminaires, l'association Aéro Biodiversité a ainsi pour mission d'évaluer et valoriser la biodiversité des aéroports, d'identifier les bonnes pratiques et de faire le lien entre les acteurs du secteur pour promouvoir une gestion plus responsable de la biodiversité, tout en tenant compte des contraintes d'exploitation.

Fin 2021, trois compagnies aériennes (Air France, Air Corsica, Air Saint-Pierre) mais aussi la DGAC, l'UAF&FA, la FFA et la FFPLUM sont membres de l'association. Les équipes de

naturalistes professionnels ont été présents sur 37 terrains aéroportuaires (contre 20 en 2020). Tous ont intégré ce projet dans leur politique de développement durable et l'engagement sur le terrain a été reconnu au titre de la Stratégie Nationale pour la Biodiversité.

De nouvelles demandes d'adhésion ont été enregistrées pour 2022 qui devait porter à 50 le nombre de terrains couverts en France métropolitaine et outre-mer.

Les travaux s'opèrent dans un cadre méthodologique validé scientifiquement par le Muséum national d'Histoire naturelle (membre de l'association). Ils impliquent le personnel local grâce aux protocoles de sciences participatives. Les données collectées alimentent les bases nationales de connaissance de la biodiversité. Tout en donnant toujours la priorité à la sécurité aéronautique – la Direction Générale de l'Aviation civile étant également membre – ces travaux montrent qu'il est possible d'enrichir la biodiversité dans ces espaces, en pratiquant des stratégies adaptées (gestion raisonnée, fauche tardive respectant le cycle de vie de la biodiversité, zéro-phyto...).

Cette année, Aéro biodiversité a d'ailleurs lancé un label « aerobio » qui valorise les engagements en faveur de la biodiversité. Les 3 premiers aéroports l'ayant obtenu sont Orly, Perpignan sud de France et Tarbes-Lourdes.

Avec une surface moyenne de zones aéroportuaires réservées de 73 % en espaces verts, soit environ 350 km<sup>2</sup> au niveau national pour toutes les structures accueillant des avions, l'aviation peut jouer un rôle dans la préservation des prairies de plaine, habitat naturel le plus menacé d'Europe de l'Ouest.

En tant que membres actifs, Air France et le Groupe ADP assurent la continuité des travaux et contribuent à les faire connaître auprès de leurs collaborateurs et du grand public.

### **Contribuer à la lutte contre le trafic des espèces protégées**

En juin 2017, Air France et KLM ont signé la Déclaration de Buckingham Palace qui formalise leur engagement et leur détermination à lutter contre le trafic d'espèces protégées.

Le Groupe est engagé depuis de nombreuses années dans la lutte contre ce commerce illégal. Par exemple, sa branche cargo a déjà engagé plusieurs actions comme la formation des salariés et la sensibilisation de ses clients, et participe à des groupes de travail avec des organismes et des associations internationaux (OIE, IATA, United for Wildlife).

Malgré une activité très réduite en 2020 compte tenu du contexte sanitaire, Air France poursuit son programme de sensibilisation des personnels de l'Exploitation Sol en contact avec les clients, afin de les aider à repérer et à signaler aux autorités compétentes des comportements ou des bagages suspects. Air France informe aussi ses clients, notamment sur son site commercial dans la rubrique « Articles interdits dans les bagages » ainsi qu'à bord des vols long-courriers au travers d'une vidéo de sensibilisation sur le trafic illégal.

Air France est aussi à l'origine d'un groupe de travail mis en place fin 2017 et réunissant Paris Aéroport, les Douanes, Chronopost et le WWF de façon à envisager des actions communes, concrètes et coordonnées sur la plateforme de Paris-CDG. En 2019, le groupe Europe Handling a rejoint ce groupe de travail.

## 4.3.5 Indicateurs environnementaux

### 4.3.5.1 Émissions Carbone

			Groupe Air France-KLM		
			2020	2021	21/20
		Unité			
<b>Émission de gaz à effet de serre (Scope 1 GHG protocol)</b>	Kerosène conventionnel opérations vol ✓	ktonnes de CO <sub>2</sub>	13 999	16 292	16%
	Émissions évitées liées au carburant alternatif durable	ktonnes de CO <sub>2</sub>	0,5	9,9	x 19,8
	Opérations sol	ktonnes de CO <sub>2</sub>	49	44	-10%
<b>Émission de gaz à effet de serre (Scope 2 GHG protocol)</b>	Électricité <sup>(1)</sup>	ktonnes de CO <sub>2</sub>	6,8	6,7	-2%
<b>Émission de gaz à effet de serre (Scope 3 GHG protocol)</b>	Émissions amont (production de kerosène)	ktonnes de CO <sub>2</sub>	3 034	3 528	16%
<b>Émissions Carbone Totales</b>		ktonnes de CO <sub>2</sub>	17 088	19 869	16%
<b>Compensations</b>	Compensation carbone obligatoire (EU-ETS)	ktonnes de crédits CO <sub>2</sub>	111	897	x 8,08
	Compensation carbone volontaire	ktonnes de crédits CO <sub>2</sub>	623	662	6%
	Compensation carbone clients	ktonnes de crédits CO <sub>2</sub>	51	102	100%

✓ Données vérifiées par KPMG pour 2021 (niveau d'assurance raisonnable).

(a) Groupe Air France : vols sous code AF opérés par Air France, HOP et vols sous code TO opéré par Transavia France.

(b) Groupe KLM : tous les vols opérés par KLM, KLM Cityhopper, Martinair et Transavia Netherland.

(1) Donnée estimée pour 2021 prenant en compte les 2% de baisse de consommation 2021 versus 2020.

n/a Non applicable.

	Groupe Air France <sup>(a)</sup>			Groupe KLM <sup>(b)</sup>		
	2020	2021	21/20	2020	2021	21/20
	7 319	8 922	22%	6 680	7 370	10%
	0,0	0,02	n/a	0,5	9,8	x 19,8
	17,7	14	-21%	31,3	30	-4%
	6,8	6,7	-2%	0	0	0%
	1 586	1 933	22%	1 448	1 594	10%
	8 930	10 875	22%	8 159	8 994	10%
	0	339	n/a	111	558	403%
	608	650	7%	15	12	-20%
	0	0	n/a	51	102	100%

## 4.3.5.2 Opérations aériennes

		Groupe Air France-KLM			
		Unité	2020	2021	21/20
<b>Consommations</b>	Kérosène conventionnel <sup>√</sup>	ktonnes	4 430	5 156	16%
	Kérosène alternatif durable	ktonnes	0,2	4,2	x 21
<b>Efficacité carbone</b>	Empreinte CO <sub>2</sub> pour le transport de passagers <sup>√</sup>	grCO <sub>2</sub> /passengers/km	102	95,5	-6%
	Empreinte CO <sub>2</sub> pour le transport de fret	grCO <sub>2</sub> /100 kg cargo/km	57	52,9	-7%
<b>Autres émissions</b>	NO <sub>x</sub> altitude basse (< 3,000 ft)	ktonnes	4,8	6,0	26%
	SO <sub>2</sub> altitude basse (< 3,000 ft)	ktonnes	0,3	0,4	33%
<b>Impact sonore</b>	Performance acoustique <sup>(1)</sup>	% flotte sous chapitres 4 et 14	-	70%	n/a

<sup>√</sup> Données vérifiées par KPMG pour 2021 (niveau d'assurance raisonnable).

(a) Groupe Air France : vols sous code AF opérés par Air France, HOP et vols sous code TO opérés par Transavia France.

(b) Groupe KLM : tous les vols opérés par KLM, KLM Cityhopper, Martinair et Transavia Netherland.

(1) Pas de données disponibles en 2020 en raison du changement de calcul de cet indicateur en 2021.

n/a Non applicable.

	Groupe Air France <sup>(a)</sup>			Groupe KLM <sup>(b)</sup>		
	2020	2021	21/20	2020	2021	21/20
	2 316	2 823	22%	2 114	2 332	10%
	0	0,01	n/a	0,2	4,2	x 21
	102	95,2	-7%	101	96,0	-5%
	60	52,5	-13%	56	53,3	-5%
	3	3,7	25%	1,8	2,3	28%
	0,2	0,3	40%	0,1	0,1	0%
	-	79%	n/a	-	62%	n/a

**4.3.5.3 Opérations sol**

			Groupe Air France-KLM		
			2020	2021	21/20
		Unité			
<b>Consommations</b>					
Électricité	Consommation totale	MWh	236 614	231 903	-2%
	dont électricité renouvelable	MWh	92 906	99 357	7%
Autres énergies					
	Carburants	MWh	123 598	93 509	-24%
	Gaz naturel	MWh	95 797	113 297	18%
	Chauffage/Froid	MWh	66 046	79 482	20%
	dont renouvelable	MWh	16 109	24 855	54%
Eau	Consommation d'eau	m <sup>3</sup>	464 465	314 200	-32%
<b>Autres émissions</b>					
	NO <sub>x</sub>	ktonnes	0,322	0,09	-72%
<b>Déchets</b>					
Déchets non dangereux	Quantité totale	tonnes	13 482	9 735	-28%
	% recyclés	%	39%	44%	+5 pts
Déchets dangereux	Quantité totale	tonnes	3 811	3 570	-6%
	% valorisés	%	58%	60%	+2 pts

(1) Air France et ses filiales : HOP, Sodexi, CRMA, BlueLink et Transavia France.

(2) KLM et ses filiales : KLM Cityhopper BV (KLC), KLM Equipment Services (KES), KLM Catering Services (KCS), KLM Health Services (KHS), Cygnific BV, Transavia NL et Martinair.



	Groupe Air France <sup>(1)</sup>			Groupe KLM <sup>(2)</sup>		
	2020	2021	21/20	2020	2021	21/20
	167 039	164 639	-1%	69 575	67 264	-3%
	23 331	32 093	38%	69 575	67 264	-3%
	51 865	38 259	-26%	71 733	55 250	-23%
	23 235	32 571	40%	72 561	80 726	11%
	66 046	79 482	20%	0	0	n/a
	16 109	24 855	54%	0	0	n/a
	328 183	209 933	-36%	136 282	104 267	-23%
	0,207	0,08	-61%	0,115	0,01	-91%
	3 875	2 921	-25%	9 608	6 814	-29%
	50%	43%	-7 pts	35%	44%	+9 pts
	2 148	2 236	4%	1 663	1 334	-20%
	49%	53%	+4 pts	70%	73%	+3 pts

#### 4.3.5.4 Note méthodologique sur le reporting des indicateurs environnementaux

Les indicateurs environnementaux du Groupe ont été définis en 2005-06, sous l'égide du Comité des procédures d'informations financières (*Disclosure Committee*) d'Air France-KLM et ont été validés par le collège des Commissaires aux comptes afin de répondre aux exigences de la loi française NRE (Nouvelles Régulations Économiques, du 15 mai 2001) et du Prospectus Européen (CE 809/2004)

Un travail d'optimisation de ces indicateurs a été réalisé en 2018 afin d'aligner le reporting Grenelle II aux nouvelles attentes liées à la transposition de la Directive sur la Déclaration de performance extra-financière.

À partir de 2018, et en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, il appartient à notre Organisme Tiers Indépendant de conclure sur la conformité de la Déclaration de performance extra-financière et sur la sincérité des informations RSE publiées.

De plus, les données relatives aux indicateurs « Consommation de kérosène conventionnel » et « émissions de CO<sub>2</sub> associées aux consommations de kérosène conventionnel » liées aux Opérations Aériennes sont vérifiées avec le plus haut niveau d'assurance, assurance raisonnable (indiqué par le symbole ✓) depuis 2007-08.

#### Périmètre couvert et périmètre N-1

Pour les activités aériennes, le périmètre de consolidation du reporting environnemental couvre :

- tous les vols sous code commercial AF opérés par Air France et HOP! ainsi que les vols sous code commercial TO opérés par Transavia France;
- tous les vols sous code commercial KLM opérés par KLM et ses filiales KLM Cityhopper BV (KLC), Martinair et Transavia Pays-Bas.

Pour les activités au sol, le périmètre de consolidation du reporting environnemental couvre :

- les filiales d'Air France consolidées sont HOP!, CRMA, Sodexi, BlueLink et Transavia France;
- les filiales de KLM consolidées sont KLC, KES (KLM Equipment Services), KCS (KLM Catering Services), KHS (KLM Health Services), Transavia Pays-Bas, Martinair et EPCOR (pour une partie des indicateurs).

Pour les activités au sol, le périmètre de consolidation du reporting environnemental couvre près de 100 % des sites en France et aux Pays-Bas (certaines très petites filiales étant exclues). Les escales situées à l'étranger ne sont pas prises en compte (partiellement pour les DOM).

- 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.

#### Outils de reporting

Les indicateurs environnementaux sont collectés au niveau local *via* différents outils de reporting, ONEmission (progiciel d'Enablon), Tennaxia pour les déchets, SAP Finance (facturation) pour Air France et CaeSaR pour KLM.

Pour fiabiliser le reporting, des définitions de chaque indicateur et une assistance à l'utilisation de l'outil sont accessibles aux contributeurs. Des tests de cohérence ont également été mis en place.

La consolidation des données du groupe Air France-KLM est effectuée par la Direction Développement Durable du groupe Air France-KLM.

#### Précisions et méthodologie – Définitions des indicateurs de performance clés et commentaires sur l'évolution des indicateurs environnementaux

Au niveau du groupe Air France-KLM, les exigences réglementaires, les principes de reporting et de consolidation sont décrits dans un document commun, mis à jour chaque année. Dans le cadre d'une démarche d'amélioration, des précisions méthodologiques sont apportées sur certains indicateurs, notamment dans leurs définitions. Lorsque ces modifications ont un impact significatif sur les données, la comparaison entre les données des années précédentes et les données relatives à cet exercice n'est pas pertinente.

À défaut de données disponibles, la valeur reportée pour l'année N est estimée sur la base de la valeur reportée pour l'année précédente N-1.

La période de reporting des données environnementales du Groupe est basée sur une année glissante du 1<sup>er</sup> octobre N-1 jusqu'au 30 septembre N pour les opérations sol et sur une année calendaire du 1<sup>er</sup> janvier N jusqu'au 31 décembre N pour les opérations aériennes.

#### Définition des indicateurs de performance clés

##### Commentaire sur les variations des indicateurs

En 2021, la crise provoquée par la pandémie de Covid-19 a continué d'impacter l'activité et les résultats d'Air France-KLM. La fermeture des frontières, les mesures sanitaires à respecter pour les voyages et un climat d'intérêt international ont secoué le secteur du transport aérien et tous les indicateurs publiés ont été impactés significativement pour la deuxième année consécutive. Ces derniers ne reflètent donc pas les engagements à long terme d'Air France-KLM et sa performance environnementale de ces dernières années.

Si le Groupe a augmenté son activité d'environ 30 % en 2021 par rapport à 2020, en offre de sièges ou de passagers transportés, son niveau d'activité n'est pas revenu à son niveau de 2019. Le taux d'occupation est resté faible (60 %), ce qui a eu un impact négatif sur l'efficacité énergétique par passager (CO<sub>2</sub>/passager/km).

L'efficacité par passager a toutefois augmenté de 6 % en 2021 (après une forte détérioration de 29 % en 2020) mais reste très éloignée du niveau de 2019 (72 gr CO<sub>2</sub>/passagers/km en 2019, 96 gr CO<sub>2</sub>/passagers/km en 2021).

L'efficacité énergétique globale du Groupe s'est également améliorée en 2021, la consommation de kérosène et les émissions de carbone augmentant dans une moindre mesure (+ 16 %) que l'activité du Groupe (+ 30 %).

### **Efficacité carbone (Émissions de CO<sub>2</sub> par passager et par kilomètre)**

L'efficacité carbone est exprimée en ratio de grammes de CO<sub>2</sub> par passager au km transporté. Elle est calculée en prenant la consommation réelle de carburant et le nombre de passagers transportés rapportés à la distance de vol réelle prévue. Pour les vols internationaux, le carburant consommé est réparti entre passagers et fret en fonction de la masse. La distance utilisée est la distance de vol prévue qui est en moyenne environ 7 % plus longue que la distance orthodromique en raison de diverses restrictions (zones d'exclusion aérienne, gestion du trafic aérien local, conditions météorologiques, etc.). La masse standard pour un passager et ses bagages est de 100 kg (norme OACI).

L'efficacité du carburant avec les mesures de marchés compare l'efficacité de l'année en cours avec la valeur de 2005. Le CO<sub>2</sub> réel provenant de la compensation obligatoire et volontaire est déduit, ainsi que les émissions évitées résultant de l'utilisation de carburant aviation durable. La compensation obligatoire pour l'année civile est basée sur une estimation dans la mesure où les données définitives seront communiquées après la publication de ce document. Pour déterminer la compensation des émissions de CO<sub>2</sub>, Air France - KLM déduit les quotas gratuits du total des émissions de CO<sub>2</sub> soumises à l'EU ETS.

### **Émissions de CO<sub>2</sub> émanant des opérations sol**

Les émissions de CO<sub>2</sub> des opérations au sol incluent toutes les émissions des scopes 1 et 2 sur les sites en France et aux Pays-Bas.

### **Déchet non dangereux non recyclés**

Les déchets, industriels non dangereux, non-recyclés sont définis comme étant les déchets éliminés (code D), les déchets incinérés (code R1) et les déchets regroupés (R12 ou R13) pour lesquels il n'est pas possible de savoir s'ils sont recyclés ou incinérés, est classé dans la catégorie des déchets non recyclés par mesure conservatrice.

### **Commentaires sur l'évolution des indicateurs environnementaux**

#### **Émissions carbone**

Les émissions directes et indirectes de CO<sub>2</sub> sont reportées conformément au *GreenHouseGas Protocol*. Depuis 2017, les émissions du scope 3 pour les opérations aériennes (émissions amont du kérosène) sont reportées. Selon l'ADEME, les émissions de CO<sub>2</sub> correspondent à 98 % de l'ensemble des gaz à effet de serre.

#### **Scope 1 - Carburant avion**

Les émissions du scope 1 générées par la combustion du carburant avion sont reportées pour l'ensemble du kérosène utilisé pour les opérations aériennes d'Air France - KLM. Le facteur d'émission utilisé de 3,16 kg de CO<sub>2</sub> par kg de kérosène

est conforme au facteur d'émission de l'OACI (CORSIA - Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation). Il convient de noter qu'il existe des différences entre le périmètre des émissions de CO<sub>2</sub> déclarées et celui des quotas d'émission de gaz à effet de serre du EU ETS, de sorte que la comparaison n'est pas significative.

### **Scope 1 - Émissions de CO<sub>2</sub> évitées grâce au carburant alternatif durable**

Les émissions de CO<sub>2</sub> évitées grâce à l'utilisation de carburant alternatif durable sont calculées, pour chaque lot de carburant alternatif durable livré, sur la base du pourcentage d'émissions de CO<sub>2</sub> évitées et du volume total acheté.

### **Scope 1 - Opérations sol**

Les émissions directes des opérations au sol sont basées sur la consommation d'énergie provenant de différentes sources et les facteurs d'émission correspondants. Les facteurs sont basés sur des normes nationales ou sont fournis par le fournisseur d'énergie.

### **Scope 2 - Électricité**

Les émissions résultant de la consommation d'électricité sont basées sur le volume de consommation et les facteurs d'émission correspondants (référence ADEME pour Air France, pas d'émission CO<sub>2</sub> pour l'électricité verte KLM). Les émissions de CO<sub>2</sub> évitées résultant de l'achat de Certificats d'Origine pour l'électricité renouvelable sont soustraites du total. La fourniture d'électricité est 100 % renouvelable pour KLM.

### **Scope 3 - Émissions amont (production de kérosène)**

Ces émissions sont générées lors de la production, du transport et de la distribution du kérosène. Le facteur d'émission des gaz à effet de serre utilisé pour le scope 3 est 0,6448 kg CO<sub>2</sub>e par kg de fuel, il est déterminé à partir du facteur d'émission défini par l'OACI (89 gCO<sub>2</sub>e/MJ) pour l'ensemble du cycle de vie du kérosène.

### **Compensation carbone obligatoire (EU-ETS)**

Le volume des crédits carbone obligatoires déclarés est basé sur les rapports annuels de l'EU ETS et de CORSIA. Les quotas gratuits et les frais de négociation sont exclus.

### **Compensation carbone volontaire**

Le volume des crédits carbone volontaires est calculé sur l'année civile. La compensation carbone volontaire de CO<sub>2</sub> acquittée par les clients n'est pas incluse. Les crédits carbone sont achetés par Air France et KLM (par exemple pour les déplacements professionnels des collaborateurs et pour les émissions de CO<sub>2</sub> des vols domestiques d'Air France à partir de janvier 2020); ils sont certifiées Gold Standard ou VERRA.

### **Compensations - Compensations carbone clients**

Le volume des compensations volontaires de carbone est calculé sur la base de l'année civile. Il s'agit des compensations volontaires de CO<sub>2</sub> payées par les clients via les programmes de compensation d'Air France et de KLM.

## Opérations aériennes

### Consommation Carburant avion

Il s'agit de la consommation réelle de carburant aviation conventionnel pour chaque vol. Elle comprend la consommation de carburant pour l'utilisation de l'APU (*Auxiliary Power Unit*).

### Consommation Carburant alternatif durable

Il s'agit de la quantité de carburant alternatif durable aviation achetée sur la période du *reporting*.

### Efficacité carbone – Émissions de CO<sub>2</sub> pour le transport de passagers

L'efficacité énergétique est exprimée à la fois en litre de kérosène par passager par kilomètre et en gramme de CO<sub>2</sub> par passager-kilomètre. Le calcul est basé sur une répartition du carburant entre les passagers et le fret. La consommation de carburant pour les passagers est divisée par les PKT (Passagers Kilomètres Transportés) et corrigée par le ratio entre la distance de vol prévue et la distance orthodromique. Les émissions de CO<sub>2</sub> passagers sont calculées sur la consommation de carburant dont sont déduites les émissions CO<sub>2</sub> évitées grâce à l'utilisation de carburant alternatif durable.

### Efficacité carbone – Émissions de CO<sub>2</sub> pour le transport de fret

L'efficacité énergétique est exprimée à la fois en litre de kérosène par 100 kg de fret – 100 kilomètres et en gramme de CO<sub>2</sub> par 100 kg de fret. Le calcul est basé sur une répartition du carburant entre les passagers et le fret. La consommation de carburant pour le fret est divisée par 0.1TK et corrigée par le ratio entre la distance de vol prévue et la distance orthodromique. Les émissions de CO<sub>2</sub> fret sont calculées sur la consommation de carburant dont sont déduites les émissions CO<sub>2</sub> évitées grâce à l'utilisation de carburant alternatif durable.

### Autres émissions – NO<sub>x</sub> basse altitude

La méthodologie utilisée pour le calcul des émissions basse altitude (c'est-à-dire en dessous de 3 000 pieds) est commune à Air France et KLM. Elle se base sur le cycle LTO (*Landing-Take Off*) et sur les données moteurs communiquées par l'OACI (Organisation Internationale de l'Aviation Civile). Le temps de roulage pris en compte est le temps de roulage réel, plus précis que les valeurs standards recommandées par l'OACI. Il est à noter que les temps de roulage réels n'étant pas disponibles pour Transavia France, les valeurs standards de l'OACI ont été utilisées pour cette filiale.

### Autres émissions – SO<sub>2</sub> basse altitude

À noter que les dénominations « basse altitude » et « LTO » pour cycle *Landing-Take Off* sont équivalentes. Le calcul des émissions de SO<sub>2</sub> des opérations aériennes est effectué en prenant en compte la composition moyenne en soufre (taux transmis par la société SMCA pour Air France et AFS pour KLM), toutes deux en charge de la logistique carburant sur CDG et AMS) du carburant disponible respectivement sur les plates-formes d'Amsterdam et de Paris, appliquée respectivement à l'intégralité du carburant consommé pendant l'année par KLM et ses filiales, et par Air France et ses filiales.

## Performance acoustique

La mesure de l'impact acoustique du groupe Air France-KLM a évolué en 2021 en raison de la particularité du précédent indicateur (indicateur complexe, exprimé en énergie). Le nouvel indicateur se rapproche de ceux couramment utilisés par les autres opérateurs du transport aérien. Il est mesuré en fonction de la classification de la flotte en exploitation selon les chapitres de bruit de l'OACI. L'indicateur performance acoustique mesure le pourcentage d'avion sous chapitre 4 et 14 (chapitres acoustiques les plus performants à ce jour pour les avions à réaction) sur la base de la flotte en exploitation. Une comparaison avec l'année 2020 n'est donc pas possible. Néanmoins, grâce à ses efforts continus pour renouveler sa flotte, le Groupe atteint de bons résultats, avec 70 % de sa flotte certifiée à des niveaux sonores très élevés (chapitres 4 et 14). Les vols concernés sont les vols sous code commercial AF, KL, TO, HV ou MP opérés, franchisés et affrétés *code-share* exceptés.

## Opérations au sol

### Consommation – Électricité (dont renouvelable)

Il s'agit du volume total de consommation d'électricité en MWh. Pour KLM, le volume d'électricité renouvelable est basé sur l'achat de Certificats d'Origine UE provenant de l'énergie éolienne.

### Consommation – Autres : Carburant

Le volume total de carburant utilisé pour les opérations au sol comprend :

- le kérosène (Jet fuel A1) pour le Banc d'Essais Réacteur ;
- le GNR (Gazole Non Routier) pour une partie des engins de piste d'Air France ;
- l'essence, le gazole et le GTL pour les équipements et engins au sol.

En 2021, les consommations de carburant de certaines escales province ont été estimées sur la base des données 2020.

### Consommation – Autres : Gaz naturel

La quantité totale de gaz naturel est principalement utilisée pour le chauffage des bâtiments, des hangars de maintenance et des entrepôts Cargo. Le facteur de conversion de la quantité de gaz consommée en énergie prend en compte les caractéristiques du gaz spécifiques à la France et aux Pays-Bas.

### Consommation – Autres : Vapeur, autre chauffage, refroidissement (dont renouvelable)

Il s'agit de l'eau surchauffée et eau glacée pour le confort climatique. Pour Air France, ces consommations sont fournies par ADP (Aéroports de Paris) pour les sites d'Orly et de Roissy. Les installations de KLM ne consomment pas ces types d'énergie.

### Consommation – Autres : 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.

### Autres émissions – Émissions de NO<sub>x</sub>

Les émissions de NO<sub>x</sub> pour le Banc d'Essais Réacteurs sont calculées selon une méthode similaire à celle utilisée pour les Opérations Aériennes et reflètent les conditions de tests réelles. Les autres sources de NO<sub>x</sub> proviennent de la combustion du carburant utilisé pour les engins et équipements de piste. Pour Air France, le calcul est basé sur les normes européennes EURO 1 à 6 pour les véhicules légers et les poids lourds, et Stage I à IV pour les moteurs diesel (Directive européenne 97/68/EC *for non-road mobile machinery*) fixant les émissions limites en fonction des puissances. Pour KLM, les émissions de NO<sub>x</sub> des engins de piste, ainsi que les installations fonctionnant au gaz sont déterminées par des mesures directes, des données constructeur ou des bases de données externes.

### Déchets – Déchets industriels non dangereux et pourcentage de recyclage

Les déchets non dangereux sont suivis et reportés par des prestataires spécialisés dans la gestion des déchets. Le périmètre de KLM inclus KLM Catering Services (filiale de KLM) et donc les déchets du *Catering*, à la différence d'Air France qui sous traite cette activité. Le pourcentage de déchets non dangereux

recyclés couvre tous les déchets triés séparément à des fins de recyclage. Le pourcentage de recyclage ne couvre pas les déchets incinérés avec valorisation énergétique (code EURAL R1).

Les déchets Transavia France (prestations incluses dans le loyer) ne sont pas compris dans les données déchets. Ils représentent toutefois un volume non significatif (inférieur à 1% du tonnage total).

### Déchets – Déchets industriels dangereux et pourcentage de valorisation

Les déchets industriels dangereux sont suivis et reportés par des prestataires spécialisés dans la gestion des déchets. Lorsque la quantité de déchets dangereux n'a pas été communiquée par les prestataires à la fin de la période de *reporting*, c'est la quantité mentionnée sur le bordereau en sortie de site qui est prise en compte. Cependant, cette quantité est estimée comme marginale. Les filières de valorisation des déchets dangereux sont conformes à la réglementation européenne. Le pourcentage de valorisation est le ratio entre les déchets industriels dangereux recyclés et valorisés (code R) et le total des déchets industriels dangereux.

## 4.4 CONFIANCE CLIENT

Air France-KLM place la satisfaction de ses clients au centre de ses priorités et développe de nombreuses actions pour améliorer l'expérience client tout au long de son voyage. Le Groupe mesure la satisfaction de ses clients notamment au travers du Net Promoter Score (NPS), l'indicateur de référence de la recommandation client. Des tableaux de bord et des outils ont été développés pour un suivi quotidien des résultats.

La satisfaction client repose avant tout sur la confiance que les clients portent aux activités du Groupe. En tant que groupe

aérien responsable, Air France-KLM doit assurer la sécurité et la santé de ses clients, de ses salariés et de ses partenaires. Cet engagement porte sur la Sécurité Des Vols, la sécurité sanitaire et sur la sécurité alimentaire des prestations servies à bord et dans les salons, sur la protection des données personnelles, ainsi que sur la santé et la sécurité au travail (voir section 4.2.3). Le Groupe s'engage également à faciliter l'accès à ses produits et services en particulier pour les passagers handicapés et à mobilité réduite.

Indicateurs de performance clés	Définition	Sociétés	Variation 21/20	Objectifs 2021
Net Promoter Scores (NPS)	Variation du NPS (calculé en moyenne annuelle) d'Air France, KLM et Transavia (France et Pays-Bas) entre 2020 et 2021 Atteinte de l'objectif annuel 2021	Air France	+1 pts	Oui
		KLM	-4 pts	Non
		Transavia France	0 pt	Oui
		Transavia Pays-Bas	-11 pts	Non

### Définition

Périmètre : Air France, KLM et Transavia France et Transavia Pays-Bas.

Le NPS est l'indicateur de recommandation des clients des produits et services d'Air France, KLM et Transavia (France et Pays-Bas) en tant que compagnie aérienne, par l'attribution d'une Note allant de 0 à 10 (0 correspondant à « Je ne recommanderai certainement pas » et 10 à « Je recommanderai certainement »). Il correspond à la différence entre le pourcentage de clients promoteurs (notes 9 et 10) et le pourcentage de clients détracteurs de la marque (notes 0 à 6). Il s'agit de la réponse à la première question posée dans le questionnaire de satisfaction

client en ligne e-Score d'Air France-KLM : « En vous basant sur votre opinion et expérience, recommanderiez-vous Air France/KLM/Transavia à vos amis/collègues ? ». Pour chaque marque, l'indicateur mesuré est la variation annuelle du NPS (calculé en moyenne annuelle). À noter que les NPS de Transavia France et Pays-Bas ne sont pas consolidables, compte tenu de leur reporting via deux outils de mesure différents.

Pour chaque marque, il est aussi indiqué si l'objectif annuel a été atteint ou non.

### 4.4.1 Sécurité des opérations pour les parties prenantes

#### Sécurité Des Vols

##### Contexte et stratégie

La Sécurité Des Vols est l'impératif absolu d'Air France-KLM. Au cœur de la confiance que lui portent ses clients et ses salariés, la sécurité conditionne son activité et la pérennité du transport aérien.

Dans un contexte de crise et un environnement évolutif, le Groupe met tout en œuvre pour maintenir le plus haut niveau de Sécurité Des Vols grâce à son Système de Gestion de la Sécurité et par l'accompagnement des acteurs de la Sécurité Des Vols à travers des mesures spécifiques.

Toutes les activités du Groupe font l'objet de nombreux contrôles et certifications, notamment par les actions de surveillance menées par les autorités de l'Aviation Civile de chaque État et au travers des audits de sécurité IOSA de l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA). La certifications IOSA d'Air France a été renouvelée en début 2021 suite à un audit sur site.

Voir aussi section 3.1.2 « Risques liés à l'activité de transporteur aérien ».

#### Mesures et plan d'action

Pour atteindre le plus haut niveau possible en matière de Sécurité Des Vols, chaque compagnie actualise et renforce son Système de Management de la Sécurité (SMS) qui définit concrètement les modalités de mise en œuvre de la gestion des risques aériens.

#### Gestion des risques Sécurité Des Vols

Air France et KLM utilisent toutes deux la méthode d'évaluation des risques opérationnels recommandée par l'Agence européenne de la sécurité aérienne. Elles ont déployé cette méthode dans tous les métiers opérationnels et à tous les niveaux de l'entreprise. La gestion des risques Sécurité Des Vols permet, notamment au travers des systèmes de remontées des situations et des paramètres de vol, d'identifier les menaces, d'évaluer les risques, de mettre en œuvre des mesures correctives et de surveiller les résultats obtenus. Elle permet une gestion proactive des risques afin de les maintenir en dessous du niveau jugé acceptable par la Direction responsable et surveillée par la Direction Générale en charge de la Sécurité Des Vols. Un dispositif d'assurance qualité interne évalue en permanence le bon fonctionnement de la gestion des risques Sécurité Des Vols.

Air France développe des synergies entre un ensemble de démarches de progrès et de gestion des risques : Sécurité Des Vols, Santé & Sécurité au travail, Qualité du service client, Performance opérationnelle, Environnement & Développement durable, Sécurité & Hygiène alimentaire. Cette démarche qualité est le vecteur du pilotage et de la gestion des activités, visant à une amélioration continue des résultats.

KLM déploie une approche similaire. La compagnie s'appuie sur les meilleures pratiques en matière de sûreté et de sécurité, à travers un système intégré de gestion de la sécurité (ISMS – Integrated Safety Management System), un environnement de travail fondé sur l'apprentissage et l'amélioration continue, et une supervision indépendante des quatre domaines de la sécurité (opérationnelle, au travail, sécurité environnementale et opérationnelle). KLM vise ainsi à améliorer en permanence son système de gestion de la sécurité, leader du secteur, fondé sur les risques et les performances, dans lequel des décisions à la gestion des risques peuvent être prises par la direction responsable à tous les niveaux de KLM. Le ISMS est décrit dans le manuel de gestion intégrée de la sécurité (ISMM) de KLM et a été approuvé par les autorités de l'aviation civile néerlandaise dans le cadre du certificat d'exploitation aérienne.

Les programmes Culture de la sécurité d'Air France et de KLM, qui comprennent des actions de promotion et de communication, des formations et des présentations, sont déployés dans toute l'entreprise pour améliorer la sensibilisation à la sécurité et l'attitude et les comportements pertinents à tous les niveaux.

La situation particulière liée à la crise de la Covid-19 a incité le Groupe à mener des études de sécurité dont l'objectif est d'identifier les risques induits par la situation et définir des mesures d'atténuation du risque permettant de maintenir le niveau de sécurité. Ces actions s'inscrivent dans le cadre de la coopération internationale à travers notamment la participation aux travaux de l'*International Air Transport Association* (IATA), la Flight Safety Foundation ou encore à travers les synergies au sein de l'alliance SkyTeam et le partage d'informations avec les compagnies partenaires. Ces mesures sont adaptées en fonction de l'activité qui varie suivant la demande de transport.

## Gouvernance

Des Comités Sécurité Des Vols, présidés par les Directeurs Généraux Adjointes des métiers opérationnels, se réunissent chaque trimestre au sein d'Air France. Ils ont pour mission de valider les plans d'actions établis en déclinaison des orientations fixées par les compagnies, des résultats des enquêtes ou des résultats des actes de surveillance.

Ces comités ont également pour mission de partager l'émergence de nouvelles problématiques Sécurité Des Vols issues de remontées ou d'analyses de risques en s'assurant que les moyens et actions mis en œuvre sont adaptés aux enjeux.

Des Comités Sécurité Des Vols se tiennent également deux fois par an au niveau de chaque compagnie pour évaluer l'efficacité des plans d'actions qui sont menés.

Chez KLM, le Comité de Sécurité au sein de son Conseil d'administration se réunit tous les trimestres pour analyser les indicateurs de Sécurité. En 2021, KLM a continué à porter son

attention sur les risques Sécurité au travail, en renouvelant sa politique de sécurité au travail afin de structurer les mesures d'atténuation requises. Cependant, l'objectif principal en 2021 a concerné la crise sanitaire de la Covid-19. Des analyses des risques professionnels ont été réalisées sur la transmission du virus, et ont donné lieu à la mise en place de mesures d'atténuation. Tous les environnements de travail, dans les avions, les bureaux, ainsi que les espaces de travail opérationnels, ont été aménagés pour assurer des espaces de travail et de vie sûrs. Des groupes d'action pour la sécurité (SAG), présidés par les responsables désignés et/ou par les directeurs sont mis en place dans toute l'entreprise, avec au plus haut niveau le SAG d'entreprise présidé par le responsable des opérations (COO) et le dirigeant responsable. Les SAG décident des plans d'action en matière de sécurité et ont lieu chaque semaine ou toutes les deux semaines. En collaboration avec les parties prenantes du secteur de l'aviation à l'aéroport de Schiphol, comme les autorités aéroportuaires et de navigation aériennes néerlandaises, KLM a effectué plusieurs évaluations conjointes des risques pour la sécurité et mis en œuvre des mesures d'atténuation pour améliorer la sécurité autour de l'aéroport. Ces activités ont été réalisées au sein du système commun de gestion intégrée de la sécurité du secteur, une collaboration unique entre les acteurs du secteur de l'aviation à l'aéroport qui a été créée en 2018.

Par ailleurs, la Sécurité Des Vols étant la priorité absolue d'Air France – KLM, le Conseil d'administration examine annuellement les KPI de Sécurité Des Vols, les résultats et les mesures en cours pour atténuer l'impact des risques.

## Développer une culture de la Sécurité

Créer une conscience de la sécurité fondée sur une culture de la sécurité de toutes les opérations, est une démarche progressive pour porter toujours plus haut l'ambition des compagnies du groupe Air France – KLM. La formation métier est un fondement de cette culture, elle prend donc en compte au premier chef les compétences et expertises à acquérir en matière de sécurité : formation à la sécurité pour les pilotes, les personnels navigants commerciaux, formation relevant des métiers de la maintenance et de l'exploitation au sol.

Au cœur de cette idée, qui concerne tous les salariés, se situe une prise de conscience totale de la sécurité, un environnement de travail sûr, à la fois physique, mental et social. Toute personne travaillant au sein du groupe Air France – KLM doit se sentir en sécurité et libre de signaler les erreurs et les incidents, même si elles en sont à l'origine. En adoptant une culture juste, nous apprenons, nous développons et nous nous améliorons de façon permanente.

Air France et KLM intègrent également la sécurité dans l'attitude de chaque salarié et dans la réalisation de toute fonction, en intégrant la sensibilisation à la sécurité dans chaque programme « *onboarding* » et « *cross boarding* ».

Air France s'est fixé pour objectif de développer sa culture de sécurité à travers le programme Safety Attitude, lancé fin 2018. L'ambition de Safety Attitude est de toujours renforcer notre performance en sécurité et de porter les meilleures pratiques de l'industrie.

Le programme Safety Attitude a débuté par une étude comparative auprès de 5 compagnies de référence, complétée d'une phase de diagnostic, menée par un organisme indépendant. 22 500 salariés de tous les métiers d'Air France ont répondu à un questionnaire et plus de 600 personnes ont été interviewées. Ce diagnostic approfondi a permis d'identifier les axes de travail qui permettront de fédérer tous les salariés autour d'une Culture Sécurité commune au plus près des opérations, fondée sur la transparence et la confiance. En 2020, malgré la crise, le COMEX a réaffirmé la volonté de poursuivre le projet en déployant les premières actions concrètes comme notamment la mise en place des visites de terrain pour toute la ligne managériale. Le plan d'actions a été construit avec toutes les directions pour maintenir une culture de transparence, de simplification et de respect des procédures, d'évaluation des compétences non techniques et d'échanges inter-métiers.

En 2021, d'autres actions majeures ont été lancées comme par exemple des parcours de formation « leadership en sécurité » déployées du COMEX jusqu'au management intermédiaire traitant des sujets majeurs comme la culture juste et les arbitrages.

Un programme triennal d'actions concrètes et adaptées à chaque métier est structuré pour y parvenir : mobilisation de la ligne managériale, culture de la transparence, respect des procédures, évaluation des compétences non-techniques, échanges inter-métiers.

### Résultats et performance

En 2021, nous avons eu un accident non majeur et un incident sérieux depuis le début de l'année, respectivement une chute de passager dans un escalier et un malaise pilote ayant causé un déroutement.

Le taux de rédaction de rapports sur les événements Sécurité Des Vols par les personnels est au-dessus de l'objectif fixé, contribuant ainsi au bon fonctionnement du Système de Gestion de la Sécurité.

Les mesures prises lors de la reprise du trafic après le premier confinement pour réduire le risque associé à une faible activité, ont porté leurs fruits. Ces mesures sont adaptées et appliquées en fonction de l'activité des vols. Les équipes du réseau Sécurité Des Vols sont mobilisées pour analyser les signaux en provenance du Système de Gestion de la Sécurité (SGS) et prendre les décisions qui s'imposent en supplément des mesures déjà en vigueur.

### Sécurité sanitaire et mesures commerciales

#### Contexte et stratégie

En 2021, le monde a continué à faire face à l'une des plus graves crises sanitaires de son histoire, touchant toutes les populations sur l'ensemble des continents. Depuis l'apparition du virus Covid-19, le groupe Air France-KLM a pris des mesures exceptionnelles jamais connues auparavant pour garantir la santé et la sécurité de ses clients et son personnel.

Des mesures commerciales exceptionnelles ont été maintenues et constamment ajustées par les compagnies aériennes du Groupe pour permettre à leurs clients de préparer leur voyage en toute sérénité.

Compte tenu de la situation sanitaire, certains pays imposent un pass sanitaire, un test négatif au Covid-19, une quarantaine et des documents de voyage.

En 2021, les clients ont eu accès au site web « TravelDoc », leur permettant de vérifier les dernières conditions d'entrée avant de voyager.

Air France a également lancé un service digital « Ready to Fly » et KLM le service « Upload@Home », gratuit et facultatif, mis à la disposition des clients pour leur permettre de vérifier qu'ils sont en possession de tous les documents sanitaires nécessaires avant de commencer leur voyage. Tout au long de l'année, la compagnie a maintenu une politique commerciale flexible avec des billets 100 % modifiables et remboursables.

#### Mesures et plan d'actions

Air France-KLM a mis en place les mesures sanitaires les plus strictes des activités au sol et à bord, ainsi qu'une politique commerciale entièrement flexible et une nouvelle couverture d'assurance voyage en partenariat avec Allianz Travel pour les risques liés aux épidémies. Ces mesures comprennent :

- port obligatoire de masques chirurgicaux pour les clients et le personnel ;
- à l'aéroport, des affiches, des annonces et des panneaux au sol rappellent les mesures de distanciation physique ;
- les comptoirs de vente, d'enregistrement et d'embarquement sont équipés d'écrans de protection en plexiglas ;
- les comptoirs d'enregistrement et les bornes en libre-service sont régulièrement désinfectés, des distributeurs de gel hydroalcoolique sont disponibles tout au long du parcours du client ;
- des contrôles de la température corporelle peuvent être effectués au départ de certains vols ;
- toutes les mesures sanitaires sont également appliquées dans les salons : distributeur de gel hydroalcoolique à l'entrée, port obligatoire de masques, éloignement physique organisé et nettoyage de toutes les surfaces. Le buffet, le bar, les soins de beauté et les espaces pour enfants ont été adaptés ou fermés ;
- à bord, avant chaque départ, tous les avions sont nettoyés à fond : aspiration des tapis, des sièges et des appuis-tête. Toutes les surfaces de contact (tablettes, accoudoirs, écrans de divertissement, télécommandes, porte-bagages, fenêtres et toilettes) sont nettoyées et désinfectées ;
- les avions sont équipés de systèmes de recyclage de l'air composés de filtres HEPA (*High Efficiency Particulate Air*), identiques à ceux utilisés dans les salles d'opération, qui retiennent 99,9 % des particules. L'air est ainsi renouvelé toutes les trois minutes ;
- un retour à l'offre normale de restauration en vol et dans les aéroports a commencé, mais les produits emballés individuellement ou servis sous cloche sont toujours préférés ;



- les équipes ont reçu des instructions détaillées et de nouvelles procédures pour pouvoir travailler en toute sécurité et garantir le respect des nouvelles normes;
- l'offre de presse et de magazines et les ventes à bord ont été suspendues.

Air France a lancé son engagement en matière de santé sous le nom d'Air France Protect.

Depuis le début de la crise sanitaire, le groupe Air France - KLM a adapté sa communication pour accompagner ses clients et les aider à planifier leurs déplacements. Pour aider les clients en cas d'imprévu, les compagnies aériennes du Groupe ont adapté leur politique commerciale. Avec des billets 100 % modifiables et remboursables, elle permet le report du voyage pour n'importe quelle raison, un crédit remboursable si le client ne souhaite plus voyager ou un remboursement si le vol est annulé.

KLM propose une carte interactive « Vers où puis-je voler ? » qui montre les exigences actuelles en matière de voyage pour chaque pays du réseau de KLM. La carte affiche les exigences de voyage en fonction du pays de départ et du statut vaccinal des clients, afin qu'ils puissent choisir leur prochaine destination en un clin d'œil.

### Résultats et performance

Air France et KLM ont été récompensées en 2021 par l'APEX Diamond Award Health Safety, la plus haute distinction dans sa catégorie, pour les meilleures mesures mises en place par les compagnies aériennes en matière de santé et de sécurité sanitaire montrant que les compagnies aériennes prennent les bonnes mesures au plus haut niveau pour offrir aux clients le voyage le plus sûr possible.

Suite à la mise en place des mesures Air France Protect, les clients ont été rapidement consultés pour évaluer leur niveau de satisfaction sur les mesures d'hygiène déployées tout au long du parcours client et sur leurs expériences en vol. Depuis juin 2020, ils sont ainsi invités à répondre à un questionnaire. Près de 90 % des clients d'Air France se disent satisfaits ou très satisfaits des mesures mises en place et près de 60 % répondent qu'ils se sont sentis à l'aise pendant leurs voyages ; environ 23 % se disent enthousiastes/heureux ; des sentiments d'aggravation, d'anxiété ou de stress sont rapportés par 8,5 % des clients interrogés.

### Mesures opérationnelles pour tenir compte des impacts du changement climatique

#### Contexte et stratégie

Pour le transport aérien, les impacts du changement climatique pourraient avoir des conséquences sur les routes et les destinations desservies. En particulier, la survenue plus fréquente d'événements climatiques violents pourrait affecter la sécurité des opérations aériennes et la continuité de service (déroutement, annulations de vols, retards, etc.), générant des aléas pour les clients.

#### Mesures et performance

Présentes sur tous les continents, les compagnies du Groupe opèrent, en toute sécurité, dans toutes les conditions climatiques.

Elles ont donc déjà mis en place les procédures et les moyens pour assurer l'exploitation en conditions climatiques extrêmes. Air France, KLM et Transavia ont développé des programmes spécifiques de gestion des situations d'urgence, auxquels sont formés les salariés.

Les compagnies travaillent aussi en coopération avec les aéroports pour assurer la sécurité des conditions d'exploitation et d'accueil des passagers, et déploient dans ce type de circonstances des mesures commerciales pour permettre aux passagers qui le souhaitent de différer leur voyage ou de changer de destination.

Enfin, la taille du réseau d'Air France - KLM, la répartition équilibrée des services entre les différents continents et la flexibilité liée à la composition de la flotte sont autant d'atouts pour minimiser les conséquences économiques et commerciales de ces impacts et adapter les programmes de vol aux exigences du marché.

### Sécurité des denrées alimentaires

#### Contexte et stratégie

Le groupe Air France - KLM a pour engagement de garantir des prestations sûres et de qualité pour ses clients et son personnel navigant.

Les exigences réglementaires en la matière se renforcent d'année en année. C'est pourquoi la sécurité des aliments est au cœur des priorités du Groupe. Ainsi, Air France et KLM ont mis en place une démarche qualité pour répondre à ces exigences.

#### Mesures et plan d'actions

Le système de management repose sur quatre processus, pilotés par un service centralisé au sein de chaque compagnie :

- le premier processus est transverse et s'applique à l'ensemble du domaine de risque : veille réglementaire, analyse de risques et définition des moyens de maîtrise, audits, formation du personnel, élaboration et mise à jour des référentiels, suivi des plans d'actions ;
- les trois autres processus sont opérationnels et sont détaillés selon les activités : prestations à bord, eau embarquée et prestations offertes dans les salons.

Les moyens de maîtrise sont déployés par un référent Sécurité des aliments nommé dans chacune des directions concernées : les achats, les opérations aériennes, le service en vol, la maintenance, l'exploitation, les escales internationales, la logistique et le produit vol, etc. Il est le garant de l'application des mesures au sein de son métier et rend compte du fonctionnement, ainsi que des plans d'actions associés. Les moyens de maîtrise sont suivis régulièrement au travers d'indicateurs et de comités décisionnels permettant de s'assurer de l'efficacité des dispositions relatives à la Sécurité des aliments.

Malgré la baisse significative du nombre de vols liée à la crise sanitaire, la surveillance des traiteurs prestataires a été maintenue tout en adaptant le modèle. Dans le cadre de la surveillance, des audits sont réalisés au départ Paris, d'Amsterdam et dans les escales internationales. Afin de s'adapter à la crise sanitaire, des audits à distance ont été mis en place.

Les contrôles microbiologiques, les analyses d'eau et les contrôles de température ont été maintenus proportionnellement au programme de vol.

Le contrôle des risques liés à la sécurité alimentaire est géré de la manière suivante :

- les traiteurs sont audités au moins une fois par an par une société externe, spécialisée dans la sécurité alimentaire pour la restauration aérienne. Ces audits sont réalisés par des auditeurs spécialement formés, de manière inopinée et sur site. Les audits vérifient la conformité aux normes de sécurité et de qualité de la transformation des aliments de l'IQSA, sur la base des principes HACCP (analyse des risques et maîtrise des points critiques);
- des audits électroniques sont également réalisés pour vérifier l'exhaustivité et l'efficacité de la traçabilité chez tous les traiteurs;
- par ailleurs, tous les fournisseurs de produits alimentaires sont référencés sur la base d'un cahier des charges très strict et font l'objet d'un suivi microbiologique étroit, réalisé par un laboratoire interne accrédité ISO 17025 pour KLM et par un laboratoire d'analyses microbiologiques externe pour Air France.

### Résultats et performance

En plus de l'HACCP, Air France a été la première compagnie aérienne au monde à obtenir la certification ISO 22000. Un audit annuel réalisé par un organisme externe permet de vérifier que le système de management est conforme à la norme et aux exigences réglementaires. En réponse aux nouvelles exigences de la norme, Air France a apporté des modifications à son système de gestion qui ont été approuvées par un audit externe en mars 2021. Des audits internes sont également réalisés sur la base d'un plan triennal dans tous les secteurs d'activité concernés.

Une série d'indicateurs clés, un par processus opérationnel, fait partie d'un tableau de bord mensuel présenté au Comité exécutif. Tout dysfonctionnement signalé, notamment, par le personnel navigant ou les clients, est également étudié afin de pouvoir mettre en place des mesures correctives et/ou préventives. Tout au long de l'année, plusieurs réunions des organes de pilotage internes sont organisées, permettant de suivre l'actualité dans ce domaine et de suivre les performances via des indicateurs et des plans d'action, en vue d'assurer une amélioration continue.

## 4.4.2 Confidentialité et protection des données

### Protection des données et des systèmes informatiques

#### Contexte et stratégie

Réservation des passagers, gestion du programme des vols, enregistrement des bagages, calcul des tarifs des billets, maintenance des appareils, information des équipages : l'informatique est au cœur de toutes les activités d'Air France-KLM. La protection des données est un enjeu crucial pour le Groupe, dont dépendent les performances opérationnelles et économiques, et la confiance que lui portent ses clients.

#### Mesures et plans d'action

Le groupe Air France-KLM gère ses risques de cyber sécurité en relation avec les autorités nationales (DGAC, ANSSI) et coopère avec les agences européennes compétentes (EASA, ENISA). Air France-KLM fait évaluer annuellement sa cyber sécurité par plusieurs auditeurs indépendants qui participent à l'amélioration continue des plans d'actions. Le Groupe participe aux groupes de travail cyber sécurité des principales associations du métier de l'aérien (IATA, E4A, etc.) et contribue aux travaux d'associations spécialisées en cyber sécurité (CLUSIF, CESIN, CIGREF, ISAC...).

Une agence de cyber notation permet de comparer le Groupe avec d'autres acteurs du transport aérien ainsi que d'évaluer le niveau de cyber sécurité de son écosystème. En décembre 2021, les centres Informatiques d'Air France-KLM se situent à un cyber score supérieur à la fourchette haute de l'industrie du transport

aérien. Air France-KLM utilise l'expertise de consultants cyber indépendants et leaders sur leur marché et coopère activement sur le sujet avec ses partenaires industriels.

Afin d'offrir le meilleur niveau de protection au sol et en vol, le groupe Air France-KLM augmente les effectifs dédiés à la cyber sécurité et accroît le financement plusieurs grands programmes de cyber sécurité en adéquation avec les risques :

- un programme axé sur des techniques de cyber sécurité plus efficaces, afin de s'adapter à l'évolution de la cyber menace. Ce programme inclut la cyber assurance;
- un programme de sensibilisation globale de l'ensemble des collaborateurs du Groupe avec une formation Cyber obligatoire;
- un programme de conformité réglementaire qui inclue notamment un niveau de protection et de supervision spécifique pour les systèmes essentiels;
- un programme de support à la transformation numérique pour apporter une expérience simplifiée et sécurisée à l'utilisateur.

### Résultats et performance

Ces programmes sont présentés annuellement au Comité exécutif Groupe ainsi qu'au Comité d'audit du Conseil d'administration, afin d'en assurer le parrainage au plus haut niveau. Ils sont soutenus par une Gouvernance Cyber sécurité qui repose sur :

- un cadre normatif de cyber sécurité pour l'informatique au sol et pour les systèmes embarqués (politique de sécurité fondée sur la série de normes internationales ISO 27000 et les règlements applicables aux activités d'Air France-KLM);

- un plan annuel de surveillance des risques liés aux technologies numériques, ainsi que des tests de gestion de crise cyber avec le Centre de Contrôle des Opérations du Groupe;
- trois comités de Direction portant des regards croisés. Le Comité de direction informatique du Groupe juge notamment de l'adéquation entre les cyber risques et les investissements informatiques. Le Comité Cyber Avion, présidé par le dirigeant responsable, arbitre les orientations de réduction des cyber risques potentiels dans les métiers. Enfin, le Comité de performance Sécurité, présidé par le directeur de la Sécurité, évalue l'efficacité de la réduction des risques génériques de sécurité, dont la cyber sécurité;
- un *reporting* du risque résiduel de cyber sécurité dans la feuille des risques opérationnels majeurs pilotée par la Direction du Contrôle interne.

Voir aussi section 3.1.3 « Risques liés aux processus du Groupe ».

## Confidentialité des données personnelles

### Contexte et stratégie

En vigueur depuis le 25 mai 2018, le Règlement général sur la Protection des Données (RGPD) européen visant à protéger les personnes concernées par des traitements de données à caractère personnel, étend d'une part, les droits en la matière et renforce d'autre part, la responsabilité et les obligations des responsables de traitement, nécessitant la documentation et la preuve de leur conformité.

Pour répondre aux exigences du RGPD, Air France et KLM ont déployé, dès 2018, sous la responsabilité de leurs « Data Protection Officers », un vaste programme pour renforcer leurs systèmes de management de la Protection des Données en cohérence avec leurs programmes de cybersécurité et définir un cadre de référence destiné au respect de l'ensemble des principes RGPD, notamment la Protection des Données dès la conception et par défaut.

Outre les contrôles de sécurité standards, le Manuel de sécurité de l'information (ISM) intègre les contrôles RGPD qu'Air France et KLM doivent mettre en œuvre pour garantir le plus haut niveau de sécurité et de protection des données à caractère personnel au travers notamment des thèmes suivants : cycle de vie des données, période de conservation et mécanisme de purge, protection des données sensibles, contrôles de sécurité d'accès logique, flux de données, extractions de données personnelles, protection des appareils mobiles, gestion de tiers, etc.

## 4.4.3 Accessibilité des produits et services

### Contexte et stratégie

Le Groupe propose à tous ses clients la meilleure expérience de voyage possible, confortable, attentionnée et fiable. Il accueille les passagers handicapés ou à mobilité réduite (PHMR), à condition que le transport aérien ne soit pas contraire aux prescriptions médicales.

### Mesures et plans d'action

En 2021, au-delà du renforcement des dispositifs existants en matière de gouvernance de la Protection des Données, de gestion des violations de données et de formation dans le cadre du programme de conformité annuel, plusieurs chantiers majeurs ont été menés :

- mise en œuvre des lignes directrices des autorités de protection des données du Groupe et de la recommandation de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) en matière de « gestions des cookies et autres traceurs » sur les environnements web et applications mobiles du Groupe;
- lancement d'un programme de déploiement des nouveaux modèles de Clauses Contractuelles Types de la Commission Européenne et des recommandations du Comité Européen de Protection des Données (CEPD) en matière de transferts de données hors de l'Espace économique européen (publiés à l'issue de l'analyse de l'arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne invalidant le Privacy Shield dans l'affaire « Schrems II »);
- accompagnement des mesures imposées dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, en France et à l'international, et support des initiatives lancées en la matière par les compagnies du Groupe.

### Résultats et performances

L'efficacité globale du système de management de la Protection des Données est évaluée au travers du pilotage d'un réseau interne de correspondants métiers (contrôles de premier niveau), des dispositifs de Contrôle interne mis en œuvre (contrôles de deuxième niveau) et d'un programme d'audit interne dédié (contrôle de troisième niveau). Ce cadre fait l'objet d'un processus d'amélioration continue.

Les risques liés à la Protection des Données sont évalués périodiquement au sein des différentes activités métiers du groupe Air France-KLM et sont intégrés au dispositif global de pilotage et de maîtrise des risques.

Dans la mesure où ces risques, conjugués aux menaces en matière de cybersécurité, deviennent de plus en plus importants, la protection des données à caractère personnel, et plus généralement de la vie privée, constitue un impératif absolu pour le groupe Air France-KLM.

Voir aussi section 3.1.3 « Risques liés aux processus du Groupe ».

Une prise en charge adaptée est nécessaire pour ces passagers, avec une complexité due notamment aux différences entre les réglementations européennes et américaines. Aux États-Unis, la responsabilité incombe uniquement à la compagnie et il n'y a pas d'obligation de signalement pour les citoyens américains et clients sur les vols à destination ou en provenance des États-Unis. Tandis que, dans l'Union Européenne, le gestionnaire de l'aéroport a la responsabilité de l'acheminement des PHMR sur l'ensemble du parcours au sol : le client est invité à se signaler

48 heures avant son départ à la compagnie aérienne qui doit transmettre cette information 36 heures avant le départ au gestionnaire de l'aéroport.

À Paris-CDG, par exemple, où plus 80 % des passagers PHMR voyagent avec Air France, Paris Aéroport (Groupe ADP) encadre l'assistance des passagers Air France *via* les prestataires Passerelle CDG et Samsic. À l'aéroport d'Amsterdam Schiphol, l'assistance des PHMR est assurée par le prestataire Axxicom Airport Caddy.

Dans le contexte de la crise sanitaire, les compagnies aériennes du Groupe ont renforcé leur protocole afin de garantir le bien-être et la santé de leurs clients à mobilité réduite (fauteuils désinfectés chaque jour et après chaque utilisation, port du masque et des gants par les assistants à l'aéroport, etc.). Enfin, tous les supports de communication sont mis à jour afin d'aider les clients à remplir toutes les conditions de voyage (documents d'entrée, tests, etc.).

### Mesures et plans d'action

Le service Air France d'assistance dédié aux passagers à mobilité réduite, baptisé Saphir, propose une gamme de services adaptés aux besoins des PHMR, tels que des procédures de réservation facilitées, une assistance à l'aéroport, un équipement spécial à bord (accoudoirs relevables). Avec une trentaine de conseillers dédiés, Saphir a reçu près de 56 000 appels en 2020 (85 000 appels/an en 2019) : les services en ligne et téléphoniques permettent de réserver le billet et d'apporter l'assistance nécessaire. Un service d'assistance téléphonique dédié aux clients malentendants ou sourds est également proposé. 19 autres Centres de Relation Clients dans le monde sont habilités à traiter les demandes de nos clients PHMR *via* le partenaire Accéo. SAPHIR est disponible dans 19 autres pays et pas uniquement pour les personnes sourdes et malentendantes).

Air France est aussi partenaire depuis plusieurs années de nombreuses associations de référence dans le monde du handicap. La compagnie a développé des liens étroits avec des instances nationales et européennes dans ce domaine afin de concevoir et développer ensemble des améliorations.

KLM Cares facilite l'organisation et la réservation du vol des PHMR. À l'aéroport et à bord, KLM propose des installations et du matériel spécialement adapté pour assurer une expérience de voyage aussi agréable et confortable que possible.

Les personnels navigants Air France et KLM sont formés aux besoins particuliers d'assistance des clients concernés et ont reçu des instructions spécifiques pour faire face à la crise sanitaire. 1 000 d'entre eux ont obtenu le statut de « clients référents PHMR » après avoir suivi une formation approfondie. Ils sont les vecteurs d'un changement de regard et d'attitude envers cette clientèle, et la garantie d'un traitement approprié à bord. De plus, certains membres du personnel (environ 30 en 2015) pratiquent la langue des signes française (LSF). Les agents commerciaux et les membres de l'équipage qualifiés LSF portent un pin's afin d'être facilement identifiables.

### Résultats et performance

Les personnes handicapées ou à mobilité réduite voyageant sur les lignes du Groupe sont chaque année plus nombreuses. En dépit de la crise de la Covid-19, près de 215 000 clients PHMR ont voyagé avec Air France en 2020 et plus de 78 % des passagers PHMR sont pris en charge à Roissy-CDG.

Avec environ 127.000 passagers à mobilité réduite chez KLM, la répartition de la nature des demandes en 2020 est similaire à l'année 2019 (+/-1,1%). En début d'année, la tendance à la hausse du nombre de demandes d'assistance en fauteuil roulant s'est poursuivie, affichant alors une augmentation annuelle d'environ 10%. En raison de la Covid-19, cette tendance s'est finalement stabilisée, ce qui a conduit à des chiffres très similaires à ceux de 2019 : 94 % des clients PMR demandant une assistance en fauteuil roulant, dont environ la moitié demandent le service le plus basique (pour les clients qui ne sont pas en capacité de marcher sur de longues distances).

Un Club Clients Référents avec des passagers handicapés moteur a été créé par Air France. Leur retour d'expérience a permis d'améliorer certains services, en particulier une meilleure information en amont et pendant le voyage pour les clients, mais aussi pour les personnels sur le terrain, dans le prisme de la relation attentionnée.

Plusieurs autres initiatives ont été mises en œuvre, comme la refonte des pages des sites Air France et KLM consacrées aux PHMR, prochainement dans le site AFKL avec des astuces de voyage, ou encore l'envoi d'informations adaptées à chaque passager en fonction de sa typologie de handicap.

Pour les personnels en contact avec les clients, en vol comme au sol, des ateliers de sensibilisation sur les mots et gestes justes à adopter avec les clients PHMR ainsi que des outils informatiques afin de faciliter les prises en charge ont été créés.

## 4.5 ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

En tant que Groupe à dimension internationale, opérant partout dans le monde et employant de nombreux salariés, le groupe Air France-KLM s'engage à respecter des valeurs éthiques et les lois qui lui sont applicables en matière de conformité réglementaire. Cela concerne notamment le respect des droits humains, la prohibition de toute forme de travail forcé et des enfants ainsi que la lutte contre la corruption et contre les pratiques de fraudes et d'évasion fiscales.

Ces principes fondamentaux sont basés sur les standards internationaux applicables aux personnes morales incluant

notamment le Global Compact des Nations unies, les Principes Directeurs de l'OCDE pour les entreprises internationales, les Normes et Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les Droits de l'Enfant et des Principes Commerciaux de l'UNICEF.

Le Groupe est signataire du Global Compact des Nations unies depuis 2003. Il s'engage à respecter les 10 principes du Global Compact et à promouvoir activement cet engagement auprès de ses partenaires et fournisseurs.

### 4.5.1 Les Principes d'Air France-KLM

En 2020, Air France-KLM a étoffé sa charte sociale et éthique intégrée dans « Les Principes d'Air France-KLM ». Son objectif est de réaffirmer auprès de l'ensemble des salariés l'engagement du Groupe en faveur d'un climat de confiance et de respect mutuel parmi les personnels, de transparence et de confidentialité, dans un environnement de travail où la santé, la sécurité et la qualité de vie sont une priorité majeure sur laquelle il ne peut y avoir aucun compromis.

Ils s'appliquent à l'ensemble des employés du groupe Air France-KLM, y compris les contrats à temps partiel ou temporaires. Ils servent de base commune à toutes les entreprises du Groupe et soutiennent les nouvelles initiatives, procédures, règles et codes de conduite.

« Les Principes d'Air France-KLM » ont été réalisés avec le Comité de Groupe Européen.

Ces principes Air France-KLM s'appliquent à toutes les parties prenantes d'Air France-KLM, quelle que soit leur forme. Le Groupe encourage tous ses clients, actionnaires, partenaires commerciaux et communautés locales à les respecter.

Le texte intégral des Principes d'Air France-KLM est accessible avec le lien ci-dessous:

[https://www.airfranceklm.com/sites/default/files/afklm\\_principles\\_2021\\_fr.pdf](https://www.airfranceklm.com/sites/default/files/afklm_principles_2021_fr.pdf)

### 4.5.2 Respect des droits humains

Les droits humains sont le fondement de la cohésion sociale, économique et culturelle de chaque compagnie et du Groupe. Chaque salarié du groupe Air France-KLM a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité, et garantissent le dialogue social.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe a identifié les facteurs de risques en lien avec les droits humains. Les actions mises en œuvre s'inscrivent dans plusieurs domaines : santé et sécurité des personnes, égalité des chances, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, dispositifs de protection des données personnelles des clients et des salariés (voir sections 4.2, 4.4.1, 4.4.2, 4.4.3 et 4.6.3).

Dans sa relation avec les fournisseurs, le Groupe s'engage à veiller avec vigilance à ce que les principes et droits sociaux fondamentaux soient effectivement respectés partout dans le

monde. Les fournisseurs sont invités à signer un code de conduite fournisseur, qui s'appuie sur les principes du Global Compact des Nations unies (voir sections 4.6.2 et 4.6.3).

Air France réalise à destination de ses salariés des actions de sensibilisation sur la traite d'êtres humains, pour leur donner les moyens d'identifier les situations à risque et d'agir face à cette forme de criminalité organisée internationale, assimilable à de l'esclavage moderne. Qu'il s'agisse de traite aux fins de travail forcé ou de criminalité forcée, d'exploitation sexuelle, d'adoption illégale ou de mariage forcé, d'enfants soldats ou encore de trafic d'organes, les personnels au sol et les personnels navigants devraient être en capacité de reconnaître des comportements pouvant être considérés comme anormaux ou inquiétants, et en cas de suspicion de traite d'être humain, signaler l'événement dans les meilleurs délais et selon les consignes. Ces actions, débutées en 2019 seront reconduites en 2022.

## 4.5.3 Éthique des affaires

### Recommandations sur la conduite des affaires

L'importance du respect des principes éthiques dans la conduite des affaires est rappelée dans plusieurs documents.

Pour les enjeux qui s'appliquent à tous les salariés, comme la lutte contre la corruption et la promotion d'une concurrence loyale, des formations, des informations et des manuels sont portés à leur connaissance. D'autres codes concernent spécifiquement certaines fonctions comme, par exemple, les achats.

Le manuel relatif à la lutte contre la corruption, appuyé par la politique relative aux cadeaux et aux invitations d'Air France-KLM est public et accessible sur le site Internet [airfranceklm.com](http://airfranceklm.com).

Les Principes d'Air France-KLM et le Manuel relatif à la lutte contre la corruption présentent l'engagement du groupe Air France-KLM pour une conduite des affaires fondée sur la loyauté, l'équité, la transparence, l'honnêteté et l'intégrité, et dans le respect strict des lois relatives à la lutte contre la corruption dans tous les pays où ses sociétés ou filiales exercent leurs activités. Il constitue un code de conduite pour tous les salariés et établit les directives en matière de prévention de la corruption. Il permet d'identifier et de gérer des situations à risque dans le cadre de la législation sur la lutte contre la corruption.

Faisant suite à la publication de recommandations de l'Agence Française Anticorruption (AFA) en date du 11 septembre 2020, le groupe Air France-KLM met actuellement à jour sa politique relative aux cadeaux et invitations et en a explicitées d'autres relatives au conflit d'intérêt ou aux paiements de facilitation.

Les Directions des achats ont contribué à l'élaboration de la Charte de développement durable pour les fournisseurs. L'application de principes éthiques, sociaux et environnementaux constituant un critère important dans la sélection des fournisseurs, ceux-ci doivent confirmer leur adhésion à ces principes. La charte de développement durable a été remplacée depuis par un « Code de conduite des fournisseurs » qui précise les engagements en matière de droits humains, de santé et de sécurité, d'environnement et d'éthique. Ce code de conduite des fournisseurs est régulièrement vérifié et mis à jour pour être en conformité avec la réglementation applicable, notamment avec la loi Sapin 2 qui prévoit une obligation de contrôle sur la probité des cocontractants.

### Pratiques commerciales loyales

#### La lutte contre la corruption et les pratiques restrictives de concurrence

La prévention de la corruption et des comportements anti-concurrentiels est un facteur clé de pratiques commerciales loyales et intègres. Les comportements non éthiques et inappropriés pouvant avoir des conséquences négatives considérables, à la fois financières et pour l'image du Groupe, il est essentiel de prévenir les pratiques déloyales.

Depuis 2017, le groupe Air France-KLM est soumis au respect de la loi française Sapin II (loi n° 2016-1691) et a amélioré son programme de conformité pour lutter contre la corruption en

conséquence. Ce travail continu vise à le rendre plus efficace au sein du Groupe. Par exemple, le Manuel relatif à la lutte contre la corruption ainsi que la politique relative aux cadeaux et aux invitations sont régulièrement revus pour s'assurer des besoins de mises à jour et améliorations. Cette politique vise à donner au personnel des instructions claires, y compris des limites en termes de valeur, concernant l'offre et la réception de cadeaux et de marques d'hospitalité. Le Manuel relatif à la lutte contre la corruption ainsi que la Politique sont disponibles en trois langues et consultables par tous les salariés sur les sites intranet. En 2021, il a été décidé de simplifier la structure du manuel relatif à la lutte contre la corruption (qui va devenir le code de conduite anti-corruption) avec un document cadre et des annexes dédiées à chaque sujet devant être adressé en conformité avec les Recommandations de l'Agence Française Anti-corruption et selon la cartographie de risques de corruption. Cette nouvelle version devrait être publiée en 2022 après validation de l'instance dirigeante et des Instances Représentatives du Personnel.

En matière de pratiques anti-concurrentielles, le groupe Air France-KLM développe sa politique de prévention des pratiques anticoncurrentielles en diffusant à son personnel le Manuel relatif à l'application des règles de concurrence qui a été mis à jour en 2020.

Le groupe KLM a adopté un Code de conduite qui énonce l'ensemble des règles relatives aux activités exercées par le groupe KLM et en collaboration avec celui-ci. Les principaux thèmes du Code de conduite sont la sécurité, l'intégrité des activités, la responsabilité sociale et le signalement des infractions. Le groupe KLM a également mis en place un Code éthique pour le service financier.

Une campagne de formation *e-learning* « anti-corruption » a été déployée pour maintenir et renforcer la sensibilisation et la connaissance des salariés en matière de prévention de la corruption. Le taux de réalisation de cette formation a atteint 85% fin 2021. La sensibilisation est également renforcée, avec par exemple des réunions d'information et d'échanges, un meilleur accès aux documents de conformité et une communication régulière par la Direction Générale du Groupe.

Un module d'*e-learning* en droit de la concurrence a été développé en interne et déployé en décembre 2021 auprès d'un nombre significatif de salariés du groupe Air France-KLM, afin de rappeler les principes du droit de la concurrence et les risques en jeu.

Voir aussi section 3.1.2 « Risques liés à l'activité de transporteur aérien ».

### Conformité et pratiques commerciales loyales

Les activités du service Conformité reposent sur des programmes de conformité exécutés dans un cadre formalisé. Les nouvelles lois ou exigences relatives, par exemple, à la lutte contre la corruption et la confidentialité des données sont prises en compte lors de l'élaboration des programmes de conformité et font l'objet d'une plus grande appropriation grâce, entre autres, à des campagnes de sensibilisation, et à des processus ou projets dédiés qui sont organisés pour garantir la conformité.

Le Groupe a mis en place une organisation dédiée à la conformité. Les responsables de la conformité d'Air France-KLM, d'Air France et de KLM sont chargés de suivre la mise en œuvre des programmes de conformité au sein du Groupe ; ils s'appuient sur un réseau de correspondants dans les départements ou activités et dans les filiales. Selon le type de transaction commerciale et la complexité au sein des départements ou activités et des entités, les experts en la matière et les correspondants de conformité, facilitent le respect de législations spécifiques et la mise en place des éléments de programme de conformité pertinents.

Le programme de conformité repose principalement sur la formation et la sensibilisation. Les sujets transversaux qui

nécessitent une connaissance plus approfondie, comme la prévention de la corruption et des comportements anticoncurrentiels, font l'objet de campagnes d'information. Ces campagnes sont complétées par une formation spécifique disponible pour chaque salarié. Les salariés peuvent également poser des questions ou faire part de leurs préoccupations aux responsables de la conformité et aux experts juridiques.

Avant tout engagement et pendant les relations commerciales avec ses clients, ses fournisseurs et ses intermédiaires (« tiers »), le groupe Air France-KLM s'assure que les règles de conformité et la conduite équitable des affaires sont dûment respectées grâce à une évaluation par une tierce partie.

Indicateurs de performance clés	Définition	Résultats 2019	Résultats 2020-21
Taux de réalisation de la formation <i>e-learning</i> sur la prévention de la corruption	Nombre de salariés ayant suivi la totalité de la formation au 31 décembre 2021 divisé par l'effectif total de salariés invités à effectuer cette formation.	86 %	85 %

#### Définition

Périmètre : Groupe cible de salariés du groupe Air France-KLM.

La formation est obligatoire pour le Groupe cible de salariés. Ce dernier est sélectionné en fonction du niveau de fonction ou de l'exposition au risque de corruption.

L'indicateur mesuré est le nombre de salariés ayant suivi l'ensemble de la formation au 31 décembre 2021 divisé par le nombre total de salariés invités à suivre cette formation. La formation est considérée comme terminée lorsque la personne réussit le test final avec un score d'au moins 70 %.

Procédure d'alerte professionnelle :

Chacun étant tenu de respecter ces règles, les salariés de toutes les entités du Groupe sont encouragés à discuter avec leur responsable des problèmes de conformité éventuels. Ils peuvent aussi contacter directement l'un des responsables de la conformité. Les salariés ont en outre la possibilité de signaler un problème grâce à la procédure d'alerte professionnelle. Ces procédures d'alerte comprennent aussi la possibilité de signaler notamment des faits de corruption et des faits graves liés au devoir de vigilance (droits humains, libertés fondamentales, santé et sécurité, environnement) dans tous les domaines d'activité, conformément à la réglementation en vigueur. La procédure d'alerte contient les indications indispensables à l'attention des salariés pour le signalement des faits relevant de l'alerte, les mentions légales relatives à la confidentialité absolue des faits et de l'identité des personnes concernées et la garantie de l'absence de sanctions pour les employés de bonne foi recourant à ce mécanisme conformément aux dispositions légales applicables.

Les rapports au titre des procédures d'alerte sont analysés et des mesures correctives appropriées sont prises et mises en œuvre.

#### Stratégie fiscale

La fiscalité est partie intégrante de la fonction Finance d'Air France et de KLM et apporte son support à Air France-KLM dans sa

stratégie d'entreprise. La politique fiscale est donc menée dans la droite ligne de la stratégie commerciale, des ambitions et des valeurs du Groupe. Nous souhaitons agir de manière équitable, transparente et intègre envers toutes nos parties prenantes. Notre stratégie fiscale vise à démontrer notre engagement à respecter la législation et à expliquer la politique fiscale d'Air France-KLM.

#### Principes essentiels

Les fondamentaux de la politique fiscale mise en œuvre par Air France-KLM reposent sur trois principes essentiels : la Conformité, la Transparence et la Gestion des risques.

#### Conformité

Air France-KLM reconnaît le rôle important de la conformité fiscale dans sa stratégie. Le Groupe s'engage à agir avec intégrité et transparence dans toutes les questions fiscales et à lutter contre l'évasion fiscale. Air France-KLM s'engage dans ses activités à respecter la lettre, l'intention et l'esprit de la législation fiscale et du droit local et international applicable (y compris les conventions fiscales bilatérales, lignes directrices de l'OCDE et des Nations unies) et à régler les impôts dus, dans leur intégralité et dans le calendrier requis. Air France-KLM respecte les obligations issues du plan d'actions BEPS (Base Erosion and Profit Shifting - Erosion de la Base d'imposition et le Transfert de Bénéfices) de l'OCDE et dépose tous les documents requis relatifs aux prix de transfert, y compris un rapport pays par pays.

Conformément aux recommandations spécifiques relatives à la réglementation fiscale s'appliquant au transport aérien international, selon lesquelles le revenu d'exploitation est imposé dans le pays de domiciliation, Air France-KLM déclare la majeure partie des revenus générés par ses activités aériennes en France et aux Pays-Bas. Certaines réglementations fiscales locales conduisent le Groupe à déclarer également une partie relativement faible de ses revenus auprès des juridictions étrangères où le Groupe opère.

## Transparence

Le respect mutuel, la transparence et la confiance sont les moteurs des relations d'Air France-KLM avec les autorités fiscales et les autres parties prenantes externes concernées dans le monde entier. Air France-KLM cherche à établir et à maintenir un dialogue ouvert et constructif avec les autorités fiscales et autres organismes gouvernementaux. Le Groupe participe à l'élaboration des politiques fiscales en apportant des contributions constructives aux consultations publiques.

L'objectif est de traiter de manière proactive les questions fiscales litigieuses, d'éviter les contestations et litiges qui peuvent être évités afin de parvenir à une position aussi claire que possible.

## Gestion des risques

L'objectif du Groupe est de prendre des positions fiscales durables pour soutenir les opérations commerciales à long terme. Seules des structures qui exercent une activité commerciale effective et qui ont une véritable substance sont utilisées dans le Groupe. Aucun schéma qui serait qualifié d'abusif sur un plan fiscal n'est recherché.

Air France-KLM conduit ses opérations avec un niveau minimum de risque en matière fiscale et applique, à ce titre, les règles relatives à la lutte contre la fraude fiscale dans le cadre de la directive européenne (EU) 2016-1164 qui a été transposée en droit interne français et néerlandais.

Le régime européen portant sur l'obligation de déclarer les montages transfrontières potentiellement agressifs est applicable depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020 (Directive DAC6, EU 2018/822 du 25 mai

2018). Les départements fiscaux d'Air France et de KLM ont passé en revue les obligations de conformité déclarative de ce nouveau régime de déclaration obligatoire (*Mandatory Disclosure Rules*, MDR) qui seraient potentiellement applicables avec les métiers en relation avec certaines opérations transfrontières. Aucun montage de ce type n'a été identifié.

Les départements des affaires fiscales en France et aux Pays-Bas veillent à anticiper et à réduire les risques fiscaux du Groupe à leur niveau le plus faible. Ils s'assurent que toutes les diligences sont correctement appliquées dans les processus du Groupe, afin de respecter les obligations fiscales, et sont particulièrement vigilants à l'application des règles de lutte contre la fraude et l'évasion fiscale.

## Les enjeux de la crise sanitaire sur un plan global pour la fiscalité

La pandémie qui nous touche a amené des défis sans précédents à relever pour l'ensemble des métiers et pour les affaires fiscales au global afin d'accompagner les opérations visant à préserver et à améliorer les liquidités du Groupe. La possibilité d'obtenir des aides gouvernementales à travers des subventions pour l'emploi et des plans financiers a également fait l'objet d'un contrôle rigoureux de la part des gouvernements français et néerlandais.

Pendant toute cette période, les nouvelles lois fiscales, les mesures d'allègements d'impôts et les reports d'imposition accordés dans certains pays, ainsi que les restructurations et les projets d'automatisation ont fait partie des stratégies fiscales développées en local.



## 4.6 VALEUR SOCIÉTALE

Air France-KLM contribue au développement économique et social des territoires dans lesquels il opère, autour de ses *hubs* et à destination. Avec ses partenaires locaux, le Groupe crée de nouvelles opportunités d'activités et soutient des projets en faveur des jeunes et des populations locales.

En tant qu'acheteur d'une grande variété de produits et services, le Groupe intègre des critères éthiques et de développement durable dans la *supply-chain*, en cherchant à minimiser son empreinte environnementale et à créer de la valeur sociétale.

Indicateurs de performance clés	Définition	Résultats 2020	Résultats 2021	Objectifs 2022
Pourcentage de fournisseurs ayant signé le code de conduite fournisseurs <sup>(1)</sup>	Nombre de fournisseurs sous contrat avec Air France et KLM ayant signé le code de conduite fournisseur, divisé par le nombre total de fournisseurs sous contrat d'Air France et de KLM	53%	52%	70%
Nombre de fournisseurs évalués par Ecovadis <sup>(2)</sup>	Nombre de fournisseurs sous contrat avec Air France et KLM évalués par l'agence de rating RSE EcoVadis ou par un organisme équivalent	262	291	90 fournisseurs supplémentaires

### Définitions

- (1) **Pourcentage de fournisseurs ayant signé le code de conduite fournisseurs**  
Périmètre : Les fournisseurs sous contrat avec Air France et KLM, suivi sous ARIBA.  
Dès le début du processus achats, les fournisseurs sont invités à signer le code de conduite Air France-KLM.  
L'indicateur mesuré est le nombre de fournisseurs d'Air France et de KLM sous contrat (suivi *via* ARIBA) ayant signé le code de conduite divisé par le nombre de fournisseurs concernés (sous contrat suivi sous ARIBA) (fin décembre de l'année de référence).
- (2) **Nombre de fournisseurs évalués par Ecovadis**  
Périmètre : Les fournisseurs sous contrat avec Air France et KLM, suivi sous ARIBA, et scoré par l'agence de rating RSE Ecovadis ou équivalent  
Dans le cadre de sa politique de risque fournisseurs, Air France-KLM fait évaluer et prend en compte la performance Développement durable de ses fournisseurs. En cas de risque fort ou sévère, tous les fournisseurs doivent être évalués par EcoVadis ou par un organisme équivalent sur les quatre thèmes suivants : l'environnement, le social, l'éthique et les achats responsables. Tous les autres fournisseurs sont invités à réaliser cette évaluation de façon volontaire.  
L'indicateur mesuré est le nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis ou par un organisme équivalent (fin décembre de l'année de référence).  
Les fournisseurs considérés sont les fournisseurs présentant une note égale ou supérieure à 35 au cours des 3 dernières années.

### 4.6.1 Développement local

#### Contexte et stratégie

Les activités directes et indirectes du Groupe participent au développement de la France et des Pays-Bas, et particulièrement, des territoires autour des *hubs* de Paris et Amsterdam. Ces *hubs* offrent de multiples opportunités pour les correspondances en Europe et avec le reste du monde et font partie d'un réseau étendu de qualité, qui génère un environnement économique attractif. Ainsi, selon un sondage Opinionway réalisé en 2019 auprès d'investisseurs internationaux, la présence d'un *Hub* offrant des liaisons internationales directes et fréquentes constitue le deuxième critère de choix d'implantation.

Avec plus de 90% de ses effectifs basés en France et aux Pays-Bas, Air France-KLM est générateur d'emplois directs sur les territoires de ses deux *hubs* principaux. Les activités du Groupe génèrent également de nombreux emplois indirects et induits : assistance et restauration en escale, nettoyage, sous-traitance nécessaire à l'exploitation d'un avion.

Les *hubs* créent des environnements d'affaires attractifs et la proximité de l'aéroport génère le développement d'autres activités (hôtellerie, congrès, *show-rooms* d'entreprises, fonctions commerciales et marketing, services aux entreprises et activités liées à l'innovation).

En tant que premier transporteur aérien de touristes internationaux vers la France, Air France-KLM participe de manière significative au rayonnement international de la France et des Pays-Bas, et au développement du tourisme.

Le vaste réseau KLM a contribué à rendre les Pays-Bas attractifs pour l'implantation des entreprises néerlandaises et internationales. Le groupe Air France, présent dans 33 aéroports français en 2021 (en France métropolitaine et outre-mer), renforce l'attractivité des régions et contribue au développement de l'activité locale.

Historiquement, le Groupe joue aussi un rôle actif dans l'aide au développement international notamment par le soutien d'initiatives d'ONG et de projets portés par ses propres salariés.

#### Mesures et plans d'action

##### Contribuer au développement économique national et local

Depuis de nombreuses années, le Groupe est engagé auprès des PME auxquelles il confie une part non négligeable de ses achats. Il favorise également l'innovation et le travail avec des *start-up* en s'impliquant dans des initiatives telles que la

création d'un guichet de l'innovation ou la participation à des incubateurs spécifiques.

Au niveau local, Air France et KLM s'impliquent dans diverses démarches et instances locales visant à favoriser le développement durable, le capital humain et l'attractivité des territoires autour de leurs *hubs*. Air France s'implique auprès des élus locaux et des entreprises du territoire, en étant membre du bureau du Club des Acteurs du Grand Roissy. Cette association a pour objectif favoriser un développement harmonieux et équilibré du territoire du Grand Roissy, en synergie avec la plate-forme aéroportuaire, et promouvoir des projets de transports en commun, d'habitat et d'infrastructures indispensables au développement de ce territoire.

En 2020 et 2021, le groupe Air France-KLM a été fortement impacté par les conséquences de la crise de la Covid-19. Il a néanmoins continuer à entretenir un dialogue intensif avec les parties prenantes aussi bien au niveau national que local afin d'adapter au mieux son programme, son activité et son réseau afin de prendre en compte autant que possible les attentes et besoins de connectivité des territoires. Ainsi, à l'occasion des différents épisodes de confinement, notamment en France et aux Pays-Bas, Air France, KLM et Transavia ont maintenu un programme minimum permettant de rapatrier des ressortissants français et néerlandais dans leur pays et d'assurer les besoins essentiels de connectivité et de désenclavement des territoires. En outre le groupe Air France a maintenu la continuité territoriale entre la France et les Outre-mer, et l'ensemble du Groupe s'est fortement investi dans le pont aérien pour l'acheminement de matériels médicaux et de masques.

### Créer de l'impact social

Air France et KLM soutiennent les initiatives permettant l'émergence des compétences, l'intégration des jeunes par l'emploi et l'insertion des publics en difficulté. Cela comprend également des programmes d'accès aux formations menant aux professions de l'industrie du transport aérien, au travers de nombreuses associations et programmes d'éducation pour les jeunes générations.

Air France est membre fondateur et partenaire de quatre associations qui dispensent de l'information et de la formation sur les métiers de l'aérien (Airemploi, Jeremy, AFMAé et Ingénieurs pour l'École). La compagnie organise du mécénat de compétences en mobilisant ses équipes internes et en s'appuyant sur des associations comme, « Nos Quartiers ont du Talent », Article 1 ou « Tous en Stage », association dont Air France est membre fondateur. « Tous en Stage » organise des stages multi entreprises pour les collégiens des territoires d'implantation de la compagnie (métropole, DOM ou jeunes en situations de handicap).

Le groupe KLM soutient divers programmes éducatifs pour attirer et développer les futurs talents, au travers de collaborations avec les centres d'éducation ROC, le Luchtvaart College Schiphol, l'Université d'Amsterdam de sciences appliquées et la fondation JINC. La Direction de la Maintenance de KLM, propose des stages aux élèves se formant aux métiers de mécanicien aéronautique : près de 75 étudiants du « MBO College Airport » et 25 étudiants en études supérieures ou universitaires accueillis chez KLM en

2020. KLM poursuit son partenariat avec le Luchtvaart College Schiphol (École des métiers de l'aérien de Schiphol).

Air France et KLM poursuivent leur soutien aux travailleurs handicapés en ayant recours aux entreprises du secteur protégé et adapté pour de multiples projets (par exemple l'entretien des espaces verts sur certains sites, l'expédition des colis d'uniformes, le conditionnement des casques audio utilisés à bord, la blanchisserie pour le linge de bord), et n'hésitent pas à lui confier des services à haute criticité (quatre entreprises du secteur protégé travaillent avec l'informatique Air France-KLM).

En 2021, Air France a lancé, en partenariat avec la *start-up* sociale « Vendredi », un vaste mouvement de mobilisation des salariés auprès du monde associatif : « Mon engagement citoyen ». La compagnie réaffirme ainsi son engagement face aux enjeux sociaux et environnementaux sur les territoires où elle agit. Via ce réseau et tout au long de l'année, les salariés peuvent offrir leur temps libre, leur énergie positive et leurs compétences aux associations partenaires dans les six domaines d'action prioritaires d'Air France et de la Fondation Air France : Enfance/Éducation – Formation/Emploi, Handicap/Santé, Lutte contre la précarité, Partage intergénérationnel et Environnement.

Depuis son lancement, 3 000 collaborateurs d'Air France se sont déjà inscrits sur la plateforme Vendredi et près de 400 actions de bénévolat ont déjà été menées. Une dynamique qui fait suite à celle impulsée ces 3 dernières années avec les « Journées citoyennes » organisées par l'entreprise.

### Partenariats solidaires

Air France apporte un soutien concret aux projets de développement par le biais de quatre partenariats pérennes : la Fondation d'entreprise Air France, le service Mécénat Humanitaire d'Air France, Acting for Life et Aviation sans frontières.

La Fondation Air France a adapté ses projets tout en gardant sa ligne conductrice : l'enfance. Les projets menés depuis de nombreuses années sur les thèmes de l'éducation des enfants malades, handicapés et en grande difficulté se poursuivent, et s'ajoute également aujourd'hui l'enjeu environnemental. La Fondation finance des projets éducatifs contribuant aux nouveaux comportements et à la compréhension des enjeux climatiques ; ainsi que des projets de sensibilisation et de formation aux pratiques durables respectant les ressources naturelles.

En 2021, la Fondation Air France a soutenu 48 projets (12 projets d'éducation à l'environnement, 23 projets pour les enfants en difficulté, 9 projets pour les enfants malades ou handicapés et 4 projets d'accompagnement de la crise sociale et sanitaire) dans 18 pays avec 100 000 bénéficiaires. Le réseau des Amis de la Fondation Air France mobilise plus de 4 800 collaborateurs autour de différentes initiatives de volontariat, de partage des compétences et de dons.

Le service Mécénat Humanitaire a soutenu 18 ONG médicalisées œuvrant en faveur des enfants. Suite à la situation sanitaire liée à la Covid-19, 240 billets ont été émis en 2021 pour les équipes médicales et les rapatriements d'enfants malades. Par ailleurs, la gratuité des frais d'excédent de bagage a été offerte à plus de 38 ONG pour le transport de matériel médical et d'urgence sanitaire dans le contexte de la crise sanitaire soit 118 bagages.

Acting for Life, dont Air France est partenaire depuis plus de 40 ans, a été engagée en 2021 dans 22 projets en Afrique, Asie, Amérique latine, Moyen-Orient et Océanie. Acting for Life œuvre à la promotion d'un développement économique et social territorial durable.

L'association de transport aérien humanitaire Aviation Sans Frontières a pu, grâce au soutien financier et facilités de transport accordés par Air France, accompagner plus de 950 enfants à bord des vols de la compagnie et expédier près de 8 500 colis de médicaments et de petit matériel médical vers 26 destinations. Par ailleurs, le programme de fidélité d'Air France – KLM Flying Blue permet à Aviation Sans Frontières de bénéficier de nombreux *miles*, et ainsi de réduire notamment les coûts d'accompagnement des convois d'enfants malades. De nombreux salariés actifs ou retraités d'Air France font partie des équipes de bénévoles d'Aviation Sans Frontières.

Air France s'engage, depuis de nombreuses années, à promouvoir un tourisme durable et responsable avec l'écosystème des professionnels, notamment les plus mobilisés, comme Agir pour un Tourisme Responsable (ATR). Air France est également relais d'information sur les ravages du tourisme sexuel sur les mineurs, par le financement et la diffusion à bord de la campagne de prévention d'ECPAT International, sur les destinations long-courrier de la compagnie.

Transavia Pays-Bas a créé le Peter Pan Holiday Club il y a 24 ans. Cette initiative, soutenue par les salariés de Transavia, organise des vacances pour les jeunes de 13 à 20 ans qui ne peuvent pas partir en vacances pour cause de maladie ou de circonstances difficiles. Transavia travaille également en étroite collaboration avec JINC, une association qui organise des activités pour les enfants issus de milieux économiquement défavorisés.

Les salariés de Transavia sont invités et encouragés à participer activement à ces initiatives, notamment à travers des visites d'entreprise organisées pour des enfants, qui leur permettent de mieux appréhender le monde du travail et son fonctionnement, et de se familiariser avec le concept de mise en réseau. Ces initiatives illustrent la conviction portée par Transavia, « Tout le monde mérite d'être considéré », et contribuent à une société plus inclusive.

Depuis plus de 10 ans, Transavia France soutient l'association Louis Carlesimo, en permettant aux enfants malades de voyager avec Transavia. Chaque année, entre 50 et 80 enfants ont l'occasion de voyager en Laponie où ils rencontrent, dès le vol aller, le Père Noël à bord de l'avion. Des moments inoubliables que l'entreprise souhaite faire vivre. En 2021, une nouvelle fois, la magie a opéré et 42 enfants, accompagnés de 11 collaborateurs ont pu découvrir la Laponie et rendre visite au Père Noël.

Transavia France soutient aussi les hommes et les femmes qui luttent contre la maladie en s'engageant auprès de l'association Les Hôtesse de l'Air Contre le Cancer et l'association Les Hommes de l'Air. En 2021, des vols spéciaux ont été organisés afin de sensibiliser les clients et mettre en avant les deux associations. En partenariat avec l'association Les Hommes de l'Air, des porte-clés en édition limitée ont été vendus à bord des avions et auprès des collaborateurs. La totalité des recettes a été reversée à l'association.

Depuis 2019, Transavia s'engage en faveur de la diversité en soutenant Personn'Ailes, l'association LGBT et gay friendly d'Air France. Chaque année, des vols spéciaux sont organisés aux couleurs de l'arc-en-ciel pour partager notre vision commune de la diversité et de l'inclusion. Le 1<sup>er</sup> décembre 2021, Transavia a organisé des vols spéciaux pour sensibiliser sur la lutte contre le sida.

KLM travaille avec des partenaires sélectionnés pour protéger l'environnement et préserver le patrimoine culturel. En outre, KLM soutient un certain nombre de grandes institutions qui fournissent une assistance aux personnes dans le besoin. L'une d'entre elle est Wings of Support, qui a été fondée par le personnel de KLM et de Martinair et gère des projets qui fournissent un abri, une éducation et des soins médicaux aux enfants dans le besoin dans le monde entier. En 2021, le partenariat avec Wings of Support a été prolongé de 3 ans. KLM est également engagé dans plusieurs partenariats qui visent à préserver le patrimoine culturel et, plus généralement, à soutenir les initiatives artistiques et culturelles. Les exemples incluent le Royal Concertgebouw à Amsterdam, le Royal Concertgebouw Orchestra et divers musées et théâtres de premier plan aux Pays-Bas.

Enfin, les clients d'Air France – KLM membres du programme de fidélité Flying Blue se voient offrir la possibilité de faire don de leurs *miles* à 18 ONG sélectionnées par Air France et KLM dont WWF, Ocean Cleanup, Close the Gap, la Croix-Rouge, UNICEF, Wings of Support et Giro555. En 2021, plus de 31 millions de *miles* ont été donnés à des ONG.

### Chaîne de Solidarité liée à la crise sanitaire

En 2021, le Groupe a participé par ailleurs activement au transport des vaccins notamment sur ses vols cargo.

## Résultats et performance

### Impact économique national et régional

En France :

Impact économique en France, selon une étude de l'EM Strasbourg publiée début 2020 sur la base de chiffres 2019 (pré-Covid-19) :

- 40 milliards d'euros de retombées économiques, imputables à l'activité du groupe Air France – KLM, ce qui représente 1,6% du PIB national ;
- 475 000 emplois ETP dépendent de l'activité du Groupe ;
- pour 1 emploi créé par le Groupe, 8,7 emplois sont créés dans l'économie française ;
- pour 1 euro investi, le Groupe génère 2 euros dans l'économie nationale ;
- l'activité du groupe Air France – KLM génère directement 3,6 milliards d'euros (incluant les impôts et les cotisations payés par le Groupe et ses salariés) ;
- en Île-de-France, Air France est l'un des premiers employeurs privés de la région.

Aux Pays-Bas :

- À la fin de l'année 2021, KLM était l'un des cinq plus grands employeurs du secteur privé aux Pays-Bas. Le groupe KLM représentait plus de 29 000 emplois.

Voir section 4.2.2 « Adaptation des ressources et dialogue social » pour les effets de la crise du Covid-19 sur le nombre de salariés.

#### Contribution au secteur protégé et adapté

En 2020, Air France renégocie son 11<sup>e</sup> accord triennal sur l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Un des engagements dans le cadre de cet accord concerne le soutien réaffirmé au secteur protégé adapté.

Air France coopère également avec des associations et des entreprises du secteur protégé sur de multiples projets représentant, en 2021, environ 8 millions d'euros d'achats (par exemple, l'entretien des espaces verts de certains sites, l'envoi de colis d'uniformes, le conditionnement des écouteurs utilisés à bord, le blanchiment du linge de bord). Air France entretient des relations de partenariat à long terme, permettant ainsi à ces compagnies de se développer dans un contexte durable.

Air France, depuis les années 2000, développe l'un des soutiens les plus importants sur le territoire national aux travailleurs en situation de handicap en ayant recours aux entreprises du secteur adapté et protégé (Secteur du Travail Protégé et Adapté) pour de multiples projets (par exemple l'entretien des espaces verts sur certains sites, l'expédition des colis d'uniformes, le conditionnement des casques audio utilisés à bord, la blanchisserie pour le linge de bord) et recherche en permanence de nouveaux projets dans des secteurs où le STPA innove et se lance avec de nouvelles expertises humaines (quatre entreprises du secteur protégé travaillent pour l'informatique Air France-KLM).

#### Contribution à des projets de solidarité

En 2021, Air France-KLM a alloué 4,7 millions d'euros à des ONG et à divers projets sociaux et environnementaux. La mesure d'impact des sommes allouées est en cours.

## 4.6.2 Achats responsables

### Contexte et stratégie

En tant qu'entreprise de services, l'activité d'Air France-KLM est liée en grande partie à ses achats qui représentent un montant d'environ 10 milliards d'euros par an mais toujours en baisse en 2021 du fait de la crise de la Covid-19 et de la forte baisse du trafic aérien. Les achats de carburant pèsent pour près de 40 % de ces dépenses. Viennent ensuite les achats de maintenance des avions et équipements, de redevances aéroportuaires et de navigation, et de prestations de services aéroportuaires.

Compte tenu de la part importante des dépenses externes dans les recettes totales, l'optimisation, l'innovation et l'intégration de la responsabilité sociétale dans la chaîne d'approvisionnement sont prioritaires pour le Groupe et participent à améliorer la rentabilité de l'entreprise. La Direction Achats met en avant une politique ambitieuse et encourage les pratiques responsables au sein de son processus. Depuis plusieurs années, sa politique d'achats responsables vise à inscrire les principes de responsabilité sociétale dans ses relations avec les fournisseurs en renforçant la maîtrise des risques éthiques, sociaux, environnementaux et de la supply chain. La Direction Achats a intégré dans son « plan de vol », la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise comme un des piliers de ses actions. Une transformation de la Direction est en cours avec la volonté d'aller encore plus loin sur ce sujet et de dédier des ressources qui supporteront l'action globale achats afin de répondre à la stratégie d'entreprise Horizon 2030. En 2021, nous avons lancé le processus d'escalade pour surveiller la conformité des fournisseurs à haut risque et atténuer les risques.

### Mesures et plan d'action

#### Poursuivre une politique achat responsable tout au long du processus

Air France-KLM poursuit sa politique achat responsable tout au long du processus :

- lors du référencement fournisseurs, le Groupe transmet au fournisseur un « questionnaire fournisseur » qui aborde

différents thèmes : sécurité, gestion environnementale, politique sociale, etc. ;

- le fournisseur est invité à signer la Charte de développement durable Achats basée sur les principes du Global Compact des Nations unies ou à fournir un document équivalent qui pourra être validé après analyse. Depuis 2015, cette charte est complétée par un « Code de conduite des fournisseurs » ;
- les documents d'appel d'offres énumèrent fréquemment les critères permettant d'évaluer l'impact environnemental du produit ou du service, qui sont ensuite pris en compte lors de l'évaluation des différentes propositions de fournisseurs. Cela fait partie intégrante de l'évaluation du coût total de possession et de l'analyse du cycle de vie.

Afin de compléter le dispositif existant, la Fonction Achats a contracté avec EcoVadis dont l'activité est d'évaluer les fournisseurs en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise.

La cartographie des risques prend en compte les différents secteurs d'achats et le pays d'implantation du fournisseur. Elle intervient au début du processus d'achats :

- les acheteurs doivent systématiquement vérifier le positionnement de chaque fournisseur sur la cartographie des risques. Il existe six niveaux de risques ;
- en cas de risque fort ou sévère, les fournisseurs sont contactés pour être évalués par EcoVadis ou par un organisme équivalent sur les quatre thèmes suivants : l'environnement, le social, l'éthique et les achats responsables (tels que définis dans le système EcoVadis) ;
- si le niveau de risque du fournisseur est inférieur à « risque fort », il est conseillé aux acheteurs d'encourager le fournisseur à être évalué afin de s'améliorer sur les points perfectibles. Ce dernier peut ensuite partager son score avec d'autres entreprises, ce qui peut devenir un avantage concurrentiel lors d'appel d'offres et de signatures de contrats.

Depuis mars 2020, la Direction Achats, au travers de deux « risk manager », monitore les fournisseurs, afin de s'assurer de la

santé financière de ses partenaires. La crise Covid-19 impose au Groupe de sécuriser sa chaîne d'approvisionnement et de prendre en compte la situation particulière que traversent les fournisseurs, en particulier les plus petits. La réflexion achats local, PME, ESAT a été au cœur des préoccupations cette année.

Concernant la fonction achat de carburant chez KLM, celle-ci s'est engagée pour une période de 10 ans à développer et à acheter 75 000 tonnes de carburant alternatif durable par an. À cet effet, KLM contribue avec SkyNRG, leader mondial des carburants alternatifs durables, au développement de la première usine européenne dédiée à la production à Delfzijl. La construction de cette installation, dont l'ouverture est prévue pour 2024, constitue une étape concrète dans la réalisation des ambitions de KLM en matière de développement durable et contribue au plan industriel plus large « Smart and Sustainable ». À partir de 2023, l'usine produira chaque année 100 000 tonnes, ainsi que 15 000 tonnes de bio LPG, en tant que sous-produit. Cela signifiera une réduction de CO<sub>2</sub> de 270 000 tonnes par an pour le secteur de l'aviation. Il s'agit d'une étape importante pour l'industrie, qui doit répondre aux besoins de réduction des émissions de carbone et à la demande croissante de carburant durable pour l'aviation.

### Impliquer les acheteurs

Les Acheteurs Air France – KLM sont largement engagés dans le respect de la responsabilité sociétale du Groupe. Dès leur entrée en fonction, ils signent un Code de déontologie comprenant les règles éthiques à respecter dans la relation avec les fournisseurs. Un rappel du Code éthique est adressé aux prescripteurs au regard de la loi anti-corruption. Ces documents, la Charte développement durable Achats et le Code de déontologie sont accessibles sur le site Internet Achats. Cette année, le Groupe a travaillé sur la réactualisation de ces documents et un nouveau Code de Conduite va progressivement être mis en place.

D'autre part, un dispositif interne a été mis en place pour développer les compétences des acheteurs ; il comporte des formations, des séminaires ainsi que des accès en ligne permettant de connaître les bonnes pratiques environnementales. Tous les collaborateurs de la Fonction Achats ont suivi un *e-learning* sur la lutte contre la corruption. Les nouveaux acheteurs sont formés aux engagements RSE de la direction, au devoir de vigilance, aux processus anti-corruption et à un outil d'évaluation (EcoVadis). La formation EcoVadis a été dispensée en octobre 2021 et toutes les informations pertinentes sont disponibles dans l'outil Sharepoint sous la rubrique « Achats et développement durable ».

La Fonction Achats encourage le suivi continu des informations liées à la RSE (actualité, lois, événements, conférences, webinars, etc.) et le partage d'expérience. Les actualités RSE pertinentes sont communiquées dans le point de partage ou par mail.

Le plan d'action Achats présente les engagements RSE et en fait un levier d'action stratégique ; il a été communiqué à l'équipe et aux nouveaux arrivants. Plus que jamais, la RSE est un enjeu pour Air France – KLM qui met le développement durable au cœur de ses priorités et de ses projets : les acheteurs cherchent des fournisseurs qui peuvent aider le Groupe à progresser sur cette thématique et être force de proposition et d'innovation. (Une formation EcoVadis est proposée ; un kit EcoVadis pour les nouveaux acheteurs est également proposée).

### Mobiliser et innover avec les fournisseurs

Le Système de Management de la Relation fournisseurs (SRM) repose sur la création d'une relation partenariale à long terme entre Air France – KLM et ses fournisseurs stratégiques. Ce programme permet de mettre des sujets tels que la responsabilité sociétale, au cœur des discussions et d'évoluer conjointement sur ces enjeux.

La Fonction Achats considère ses fournisseurs comme de véritables partenaires d'une croissance partagée. À ce titre, elle les accompagne dans la recherche de solutions innovantes et l'analyse des impacts environnementaux des produits. Lors de l'élaboration du cahier des charges, le prescripteur en coordination avec l'acheteur définit des caractéristiques environnementales et sociétales pour encourager le fournisseur à développer non seulement la performance environnementale de ses produits, mais aussi à s'engager dans une démarche de développement durable.

Air France coopère avec des associations et des entreprises du secteur adapté sur de multiples projets qui représentent environ 8 millions d'euros d'achats pour le Groupe en 2021 (par exemple l'entretien des espaces verts sur certains sites, l'expédition des colis d'uniformes, le conditionnement des casques, le nettoyage du linge de cabine).

Les achats KLM travaillent avec leurs fournisseurs sur le recyclage des déchets plastiques en filament, les transformant par la suite en matériaux utilisés dans l'impression 3D. Ainsi, KLM collecte des tonnes de bouteilles en plastique sur ces vols pour ensuite les trier et les recycler afin d'obtenir des pellets de plastiques recyclés. Ce plastique recyclé servira à imprimer des outils destinés à la maintenance des aéronefs par exemple.

Air France a mis en place de son côté des mesures pour recycler et valoriser ses déchets ou limiter fortement l'utilisation du plastique à usage unique. Les Achats ont fortement contribué à chercher de nouveaux partenaires innovants.

### Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux

Les obligations du fournisseur en matière d'environnement et de santé et sécurité au travail sont précisées dans le cahier des charges. Dans le but de prévenir les risques liés à la coactivité dans les interventions, l'élaboration de plans de prévention est systématique. Cette démarche fait l'objet d'une Procédure Générale Santé Sécurité au Travail. Pour Air France, l'accidentologie des sous-traitants est suivie dans le bilan social annuel de l'entreprise.

Par ailleurs, dans les contrats d'achats *catering* d'Air France figure une clause environnementale qui comprend des mesures de réduction d'impact environnemental, comme la gestion sélective des déchets ou le respect de la saisonnalité des produits.

### Mesures en faveur de la restauration responsable

Une des priorités du groupe Air France – KLM est de développer un produit à bord toujours plus écoresponsable. Ainsi Air France développe une restauration responsable, à la fois pour les prestations alimentaires et la vaisselle utilisée.

Par exemple, sont privilégiés les produits achetés localement, de saison et responsables.

Certains produits possèdent des labellisations comme l'appellation d'origine contrôlée et protégée (AOC/AOP) et l'agriculture biologique (AB). Afin de garantir aux passagers un repas équilibré, tous les plats chauds servis en classe Economy présentent un Nutriscore A ou B depuis mai 2021.

Pour la vaisselle à bord, de nombreux critères sont considérés : poids des articles, matériau utilisé, lieu de fabrication, mode de transport, gestion de la fin de vie du matériel. Les labels environnementaux tel que FSC ou PEFC sont également privilégiés. Le choix des nouveaux articles est réalisé en collaboration avec les fournisseurs pour envisager des produits ayant le moins d'impacts environnementaux possibles, et cela avec une projection sur les années à venir.

La diminution du plastique à usage unique est un objectif majeur pour Air France : atteindre 80% de suppression de cette matière d'ici 2025. De nombreux projets sont en cours pour le supprimer ou le substituer par des matières renouvelables. La mise à bord de certains articles sans plastique a été décalée durant l'année du fait de la diminution d'activité. En effet, afin de limiter le gaspillage et les déchets, Air France souhaite tout d'abord écouler les stocks avant de lancer ces nouveaux articles. La collaboration entre la Fondation Solar Impulse et Air France se poursuit durant l'année 2021 afin de trouver des innovations pour la substitution du plastique.

KLM fait le choix, dans la mesure du possible, de produits responsables et de partenaires qui partagent ses valeurs, dans le but de contribuer à l'ambition mondiale d'atteindre les Objectifs de Développement Durable. La politique de restauration responsable de KLM se concentre essentiellement sur la préservation de l'environnement dans les zones de

production, les droits humains, les conditions de travail et le bien-être animal. La politique de restauration s'applique à tous les vols au départ de l'aéroport de Schiphol et en Europe, et, lorsque cela est possible, des produits responsables sont inclus dans les prestations à bord des vols au départ d'autres pays. Il est important pour KLM que les ingrédients qui composent les plats, comme le poisson, le chocolat, l'huile de palme et le soja, soient responsables. Dans cet objectif, KLM est membre de la *Round Table on Responsible Soy* (RTRS) et Sustainable Palm Oil (RSPO) et propose des produits certifiés à bord de ses avions, comme du poisson certifié MSC et ASC, des œufs, du veau et du poulet certifié « Better life », du café, du thé et du chocolat certifiés UTZ.

### Résultats et Performance

Au travers de son site internet ([www.af-KLM.com/procurement](http://www.af-KLM.com/procurement)), Air France - KLM entretient un dialogue continu avec les fournisseurs. Elle les informe, entre autres, de sa politique et de son engagement pour le développement durable. Ainsi, dès le début du processus achats, les fournisseurs prennent conscience de ces enjeux et sont invités à signer la charte de développement durable d'Air France - KLM.

En 2021, 52% de contrats-fournisseurs ont une Charte de Développement Durable (Code de conduite) signée.

En 2021, le nombre total d'entreprises évaluées par EcoVadis ou un organisme équivalent s'élevait à 291. Les fournisseurs considérés sont les fournisseurs présentant une note égale ou supérieure à 35 au cours des 3 dernières années. Dans le cadre d'un processus d'amélioration continue, Air France - KLM ambitionne d'évaluer 90 fournisseurs supplémentaires en 2022.

## 4.6.3 Suivi de la loi 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance

Le groupe Air France - KLM est soumis aux obligations introduites par la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Depuis 2018, le Groupe met en œuvre un plan de vigilance répondant aux exigences légales, étant entendu que le Groupe disposait déjà de processus permettant de répondre directement ou indirectement aux exigences de la loi sur le devoir de vigilance. Notamment, le Groupe s'est assuré de bénéficier, de la manière la plus efficace, de la contribution de ses différentes directions/entités mettant en œuvre des processus de contrôle dans les domaines devant être couverts par le plan de vigilance, notamment *via* un questionnaire à compléter par les entités du Groupe. En 2021, le groupe Air France - KLM a mis l'accent sur ses partenaires commerciaux comme l'exige la loi sur le devoir de vigilance, *via* la mise à jour du canevas de questionnaire à adresser aux fournisseurs et prestataires (procédure toujours en cours entre les équipes des Achats (Centre d'Expertise) et de la Conformité Éthique).

### Identification et procédures d'évaluation régulière des risques

L'identification et l'évaluation des différents risques relatifs au devoir de vigilance s'appuient sur le processus global de

gestion des risques du groupe Air France - KLM. En tant que facilitateur de la gestion des risques, l'audit interne du Groupe évalue régulièrement le processus de gestion des risques et ses conclusions font l'objet de présentations au Comité exécutif du Groupe et au Comité d'Audit.

Le dispositif global de maîtrise de la sous-traitance du groupe Air France - KLM s'applique à l'ensemble des domaines de risque. Il se traduit par la tenue de revues de contrats, un suivi de conformité et la réalisation d'actes de surveillance tels que les audits, les inspections ou les contrôles, effectués le cas échéant chez les sous-traitants eux-mêmes en interne ou avec l'aide de prestataires externes (dans le cadre du contrôle réalisé par EcoVadis sur les aspects sociaux, environnement et achats durables).

Le Groupe réalise chaque année une revue de l'ensemble des risques non financiers générés par ses activités. Cette analyse permet de vérifier la pertinence et la complétude des mesures et plans d'action visant à prévenir, maîtriser et réduire les risques non financiers considérés comme les plus matériels.

Se reporter au chapitre 3 « Risques et gestion des risques » et au paragraphe 4.1.2 « Identification des enjeux clés pour construire des relations durables ».

### Mesures mises en œuvre pour prévenir et atténuer les risques et mécanismes de suivi

La politique d'Air France-KLM s'inscrit dans le respect des droits fondamentaux tels que définis par les grands principes internationaux : la déclaration universelle des droits de l'Homme, la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation Internationale du Travail et les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

Air France-KLM adhère depuis 2003 au Global Compact des Nations unies et s'engage à respecter ses dix principes relatifs aux droits de l'Homme, aux droits du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Cet engagement est renouvelé chaque année par les plus hautes instances de Direction du Groupe.

Le devoir de vigilance est une approche multirisque. La maîtrise des risques est au cœur du pilotage des activités des métiers du groupe Air France-KLM, dans une logique de prévention, de gestion homogène *via* des méthodes et outils communs.

### Droits humains et libertés fondamentales

En 2019, la charte sociale et éthique a été revue par un groupe de travail réunissant les entités du Groupe concernées et le Comité de Groupe Européen, afin d'en faire évoluer le contenu vers la formalisation de principes en faveur du respect des droits humains. Ce nouveau document, intitulé Les Principes d'Air France-KLM, à finalité interne et externe, a été publié en 2020.

Ces Principes affirment l'engagement du Groupe en faveur d'un climat de confiance et de respect mutuel parmi les personnels, et d'un environnement de travail sûr. Le Groupe s'engage à respecter les législations sociales communautaires et nationales et les conventions collectives de chaque pays, et à respecter l'exercice du droit syndical dans chacun des pays concernés. Le Groupe s'engage également à respecter scrupuleusement les Droits de l'Homme, à s'opposer au travail des enfants et au travail forcé, à appliquer les lois et à demander à ses prestataires et fournisseurs de faire respecter ces principes.

De par son organisation, le Groupe laisse à ses filiales la responsabilité de respecter et de promouvoir localement le contenu de ces engagements, dans le respect des dispositions et législations nationales propres à chaque pays.

Se reporter aux sections 4.2 « Ressources humaines » et 4.5.2 « Respect des droits humains ».

### Santé et sécurité des personnes

La santé et la sécurité des clients et des salariés sont la priorité absolue d'Air France-KLM.

La Sécurité Des Vols est un impératif pour le Groupe, qui conditionne la confiance que lui portent ses clients et la pérennité de son activité. Toutes les opérations du Groupe font l'objet de nombreux contrôles et certifications, et satisfont à des normes extrêmement strictes et aux standards les plus élevés du secteur.

Chaque compagnie du Groupe met en œuvre son Système de Gestion de la Sécurité, totalement intégré à l'organisation, aux processus et à la culture de l'entreprise.

Se reporter au chapitre 3 « Risques et gestion des risques » et à la section 4.4 « Confiance client ».

La préservation de la santé et de la sécurité au travail est un enjeu humain auquel le Groupe répond par la prévention des risques professionnels et le développement de la qualité de vie au travail.

Se reporter au paragraphe 4.2 « Ressources humaines ».

Le Groupe doit garantir à ses clients et à son personnel des prestations de restauration sûres et de qualité. Le Groupe s'appuie sur une démarche de maîtrise de la sécurité des aliments en respect avec la réglementation en vigueur.

Se reporter au paragraphe 4.4 « Confiance client ».

### Environnement

Le Plan Climat d'Air France-KLM présente la stratégie du Groupe et les axes prioritaires pour réduire ses impacts sur le changement climatique. En novembre 2019, le Groupe a présenté sa stratégie globale à horizon 2025, dont le fondement repose sur la responsabilité environnementale.

Les Systèmes de Management Environnementaux (SME) d'Air France et de KLM ont pour objectif de prévenir et de maîtriser les impacts des activités sur l'environnement. Ils sont certifiés ISO 14001. Des audits internes et externes permettent de contrôler la mise en œuvre effective du SME.

En 2019, le Groupe a adopté le format recommandé par la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) pour la gestion des risques financiers liés au changement climatique (tableau de correspondance TCFD, section 4.3.2).

Se reporter au paragraphe 4.3 « Environnement ».

### Chaîne d'approvisionnement

Dans sa relation avec les sous-traitants et fournisseurs, Air France-KLM veille à ce que les principes et droits sociaux fondamentaux et la protection de l'environnement soient effectivement respectés partout dans le monde.

Le processus de sélection des fournisseurs répond aux exigences du devoir de vigilance. À cet effet, la fonction Achats d'Air France-KLM dispense des formations de sensibilisation sur ces risques auprès de ses acheteurs.

La cartographie évalue les risques environnementaux, sociaux et éthiques pour chaque segment ou domaine d'achats. Le risque est également évalué par pays.

Pour tous les nouveaux contrats ou renouvellement de contrat, la signature de la Charte de Développement Durable ou un engagement équivalent couvrant les quatre domaines (environnement, social, éthique et *supply-chain*) est obligatoire et annexée au contrat.

Sur les segments plus exposés aux risques, il est demandé au fournisseur de fournir une évaluation de sa performance en matière de développement durable, effectuée par un organisme spécialisé ou équivalent. Cette analyse doit obligatoirement concerner quatre domaines : environnement, social, éthique,

*supply-chain*. Le volet « *Supply-chain* des fournisseurs » permet d'avoir une visibilité sur les fournisseurs de rang 2.

Les fournisseurs n'ayant pas atteint un niveau acceptable doivent mettre en place un plan d'actions correctives. Des audits contradictoires in situ peuvent aussi être déclenchés.

Indépendamment du niveau de risque, tous les fournisseurs sont encouragés à faire évaluer leur performance RSE.

En 2021, 291 fournisseurs ont fait évaluer leur performance en matière de développement durable à la demande du Groupe.

### **Écoute des parties prenantes et mécanisme d'alerte**

En 2021, Air France-KLM a réalisé une nouvelle analyse de matérialité en interrogeant un panel représentatif de parties prenantes internes et externes. La comparaison de ces résultats à ceux de l'analyse réalisée 2019 ont permis de confirmer la pertinence des choix stratégiques d'Air France-KLM au regard des enjeux considérés comme prioritaires pour ses activités et des attentes de ses parties prenantes.

Plusieurs dispositifs permettent au Groupe d'évaluer régulièrement la perception de ses parties prenantes et d'appréhender les risques qui leur sont associés. Le Groupe propose aussi des canaux d'écoute permettant aux parties prenantes (notamment les salariés, les clients ou les riverains des aéroports) d'exprimer leurs motifs d'insatisfaction.

Se reporter au paragraphe 4.1.2 « Identification des enjeux clés pour construire des relations durables ».

Le groupe Air France-KLM a réactualisé le périmètre de ses dispositifs d'alerte internes afin de permettre aux salariés de révéler des faits survenant dans les domaines de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Pour le *reporting* sur les dispositifs d'alerte, se reporter au paragraphe 4.5.3 « Éthique des affaires ».



**Table de concordance des informations sociales, sociétales et environnementales**

DPEF	Indicateurs GRI Standards	Critères « Advanced level » du Global Compact
<b>4.1 Créer de la valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes</b>		
4.1.1 Le modèle d'affaire du Groupe	X	Critère 1; 15
4.1.2 Identification des enjeux clés pour construire des relations durables	102-21; 102-42; 102-43 102-47	Critère 1; 15
4.1.3 La responsabilité d'entreprises au coeur de la stratégie	102-18; 102-20; 102-22; 102-26; 102-56	Critère 1; 15
<b>4.2 Ressources humaines</b>		
4.2.1 Conditions de travail et engagement salarié	102-21; 402-1; 407-1	Critère 6-8
4.2.2 Adaptation des ressources et dialogue social	404-1; 404-2; 404-3	Critère 6-8
4.2.3 Développement du capital humain & Talent Management	102-21; 402-1; 404-1; 404-2; 404-3; 407-1	Critère 6-8
4.2.4 Diversité et égalité	405-1; 406-1	Critère 6-8
4.2.5 Santé, Sécurité et Qualité de vie au travail	403-1; 403-2; 403-3; 403-4; 403-5; 403-6	Critère 6-8
4.2.6 Indicateurs sociaux du Groupe	103-1; 102-8; 403-2; 403-3; 401-1	Critère 6-8
<b>4.3 Impact environnementaux</b>		
4.3.1 Émissions de CO <sub>2</sub>	302-4; 302-5; 305-1; 305-5	Critère 9-11
4.3.2 Nuisances sonores et qualité de l'air	102-21; 305-5; 305-7; 413-1; 413-2	Critère 9-11
4.3.3 Déchets et économie circulaire	306-2	Critère 9-11
4.3.4 Biodiversité	304-1; 304-3	Critère 9-11
4.3.5 Indicateurs environnement du Groupe	302-1; 303-1; 305-1; 305-2; 305-4; 305-5; 305-7; 306-3; 306-4	Critère 9-11
<b>4.4 Confiance client</b>		
4.4.1 Sécurité des opérations pour les parties prenantes	416-1	Critère 21
4.4.2 Confidentialité et protection des données	418-1	Critère 21
4.4.3 Accessibilité des produits et services	406-1	Critère 3-5
<b>4.5 Éthique et conformité</b>		
4.5.1 Textes de référence du Groupe	412-3	Critère 3-5; 12-14
4.5.2 Respect des droits de humains	408-1; 409-1; 412-2; 412-3	Critère 3-5
4.5.3 Éthique des affaires	205-2	Critère 12-14
<b>4.6 Valeur Sociétale</b>		
4.6.1 Développement local	102-21; 413-1; 203-1	Critère 16; 18
4.6.2 Achats responsables	414-1; 414-2	Critère 2
4.6.3 Suivi de la loi sur le devoir de vigilance		
<b>4.7 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes</b>	102-56	

## 4.7 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

### Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant ou OTI (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049<sup>(1)</sup>, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Nous avons également, à votre demande, mené des travaux visant à exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √.

### Conclusion d'assurance modérée

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

### Conclusion d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations extra-financières

À notre avis, sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans les parties « Nature et étendue des travaux », « Nature et étendue des travaux supplémentaires sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ », et des éléments que nous avons collectés, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ dans le chapitre 4 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

### Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de l'entité.

### Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

### Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le Contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

(1) Accréditation COFRAC Inspection, n° 3-1049, portée disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

## Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation des dites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

À la demande de l'entité et en dehors du champ d'accréditation, il nous appartient également d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale);
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte);
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

## Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000<sup>(1)</sup>.

## Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de

la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention.

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes et se sont déroulés entre octobre 2021 et février 2022 sur une durée totale d'intervention d'environ dix semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une douzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

## Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et

(1) ISAE 3000 – "Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information".

- corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques<sup>(1)</sup>, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités<sup>(2)</sup>.
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de Contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices<sup>(3)</sup> et couvrent entre 29% et 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

#### **Nature et étendue des travaux supplémentaires sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √**

Concernant les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe √ dans le chapitre 4 du rapport de gestion, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 93% des informations identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √.

Paris-La-Défense, le 18 février 2022

**KPMG S.A.**

Fanny Houlliot  
Associée  
Sustainability Services

Éric Dupré  
Associé

(1) Biodiversité ; Éthique des affaires ; Respect des droits humains ; Achats responsables ; Sécurité des opérations pour les parties prenantes ; Accessibilité des produits et services ; Développement local ; Confidentialité et protection des données ; Adaptation au changement climatique (impacts opérationnels).  
 (2) Social : Air France, HOP!, BlueLink, KLM, KCS.  
 Environnement : Air France en France et KLM Schiphol pour les activités au sol ; Air France, HOP!, KLM et KLC pour les opérations aériennes.  
 (3) Social : Air France, Transavia France, CRMA, KLM, Transavia Pays-Bas.  
 Environnement : Air France en France et KLM Schiphol pour les activités au sol ; Air France, HOP!, KLM, Martinair et KLC pour les opérations aériennes.

## Annexe

### Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

---

Plans d'actions et résultats associés en matière de santé-sécurité et de bien-être au travail

---

Programme en faveur de l'égalité femme-homme

---

Feuille de route de la décarbonation

---

Contribution du Groupe à la taxe sur les Nuisances Sonores Aériennes

---

Mesures de prévention du gaspillage alimentaire

---

Dispositifs de financement en faveur de projets environnementaux.

---

Politique fiscale du Groupe

---

Mesures en faveur de la sécurité et de la satisfaction des passagers et résultats associés

---

Plans d'actions et résultats associés en matière de protection des données personnelles

---

Mesures en faveur de l'accessibilité des services

---

Partenariat et autres dispositions en faveur du soutien au développement local

---

Programme d'évaluation et de suivi des fournisseurs à risques

---

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants		Niveau d'assurance
<b>Sociaux</b>	Effectifs totaux par tête et répartition par âge	Modéré
	Nombre d'embauches et Nombre de départs	Modéré
	Pourcentage de femmes au COMEX	Modéré
	Pourcentage de femmes exerçant des fonctions managériales (Comité exécutif, PS, PNT et PNC)	Modéré
	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	Modéré
	Taux de gravité des accidents du travail	Modéré
	Nombre d'heures de formation par salarié	Modéré
	Nombre de salariés handicapés	Modéré
	Nombre d'accords collectifs signés dans l'année	Modéré
Variation annuelle de l'Employee Promoter Score (EPS)	Modéré	
<b>Environnement - Opérations aériennes</b>	Consommation de carburant	Raisonnable
	Émissions de CO <sub>2</sub> associées à la consommation de carburant	Raisonnable
	Efficacité carbone pour le transport de passagers	Raisonnable
	Pourcentage de variation de l'efficacité carbone entre 2005 et 2021 (mesures opérationnelles)	Raisonnable
	Efficacité carbone pour le transport de fret	Modéré
	Émissions de NO <sub>x</sub> basse altitude	Modéré
	Émissions de SO <sub>2</sub> basse altitude	Modéré
	Pourcentage de la flotte conforme aux chapitres 4 et 14 de l'OACI	Modéré
<b>Environnement - Opérations au sol</b>	Émissions de CO <sub>2</sub> au sol (scope 1)	Modéré
	Pourcentage de variation annuelle des émissions de CO <sub>2</sub> des opérations au sol entre 2020 et 2021 (scopes 1 et 2)	Modéré
	Émissions de NO <sub>x</sub> au sol	Modéré
	Quantité de déchets industriels dangereux et non dangereux	Modéré
	Pourcentage de variation des déchets non-recyclés entre 2011 et 2021	Modéré
	Pourcentage de déchets industriels dangereux valorisés	Modéré
<b>Sociétaux</b>	Nombre de fournisseurs évalués par Ecovadis	Modéré
	Pourcentage de fournisseurs ayant signé le Code de Conduite	Modéré

# 5

## RAPPORT FINANCIER

<b>5.1</b>	<b>Investissements et financements</b>	<b>254</b>
5.1.1	Investissements	254
5.1.2	Financement	254
5.1.3	Structure de la dette et profil de remboursement	255
<b>5.2</b>	<b>Commentaires sur les comptes</b>	<b>256</b>
5.2.1	Résultats consolidés au 31 décembre 2021	256
5.2.2	Investissements et financements du Groupe	259
5.2.3	Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2021	259
5.2.4	Résultats sociaux de la société Air France - KLM	260
<b>5.3</b>	<b>Indicateurs financiers clés</b>	<b>261</b>
<b>5.4</b>	<b>Événements récents et perspectives pour 2022</b>	<b>264</b>
5.4.1	Événements récents	264
5.4.2	Perspectives pour l'année 2022	264
<b>5.5</b>	<b>États financiers consolidés</b>	<b>265</b>
5.5.1	Compte de résultat consolidé	265
5.5.2	État du résultat global consolidé	266
5.5.3	Bilan consolidé	267
5.5.4	Variation des capitaux propres consolidés	269
5.5.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé	270
<b>5.6</b>	<b>Notes aux états financiers consolidés</b>	<b>272</b>
<b>5.7</b>	<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	<b>362</b>
<b>5.8</b>	<b>Comptes sociaux</b>	<b>369</b>
5.8.1	Compte de résultat	369
5.8.2	Bilan	370
5.8.3	Annexe	371
<b>5.9</b>	<b>Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices</b>	<b>383</b>
<b>5.10</b>	<b>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	<b>384</b>
<b>5.11</b>	<b>Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées</b>	<b>390</b>

## 5.1 INVESTISSEMENTS ET FINANCEMENTS

Au cours de l'exercice 2021, les investissements corporels et incorporels du groupe Air France - KLM se sont élevés à 2 202 millions d'euros et les produits de cession à 899 millions d'euros. Le flux net de trésorerie provenant de l'exploitation s'élevant à un total de 1 534 millions d'euros, le Groupe a généré une *cash-flow* libre d'exploitation positif de 231 millions.

Au 31 décembre 2021, les liquidités nettes du Groupe s'élèvent à 7,70 milliards d'euros, dont 189 millions d'euros de valeurs de placement immobilisées ayant une maturité supérieure à trois

mois, 324 millions d'euros nantis et 529 millions d'euros en obligations AAA. En outre, le Groupe dispose de lignes de crédit à hauteur de 2,46 milliards d'euros disponibles au 31 décembre 2021 (voir également la section 3.1.5.1 « Structure financière »).

La dette nette s'établit à 8,22 milliards d'euros (11,05 milliards d'euros au 31 décembre 2020). Le détail du calcul de la dette nette se trouve à la Note 35 de l'annexe aux états financiers consolidés.

### 5.1.1 Investissements

(en millions d'euros)	2021	2020
Investissements incorporels	(222)	(198)
Investissements aéronautiques	(1 856)	(1 745)
Autres immobilisations corporelles	(124)	(156)
Prise de contrôle de filiales et participations	(4)	(1)
Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées	75	357
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	899	204
Dividendes reçus	2	-
Diminution (augmentation) nette des placements entre trois mois et un an	(9)	(44)
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements</b>	<b>(1 239)</b>	<b>(1 583)</b>

Les investissements aéronautiques incluent les acomptes et soldes à la livraison des achats d'avion, les modifications capitalisables réalisées sur les avions, l'achat de pièces détachées et les coûts de maintenance capitalisables. Les investissements incorporels sont des achats de logiciels informatiques et la capitalisation

des développements informatiques. Les autres investissements corporels incluent principalement les achats d'équipements industriels pour les opérations aériennes, la maintenance et l'informatique.

### 5.1.2 Financement

(en millions d'euros)	2021	2020
Augmentation de capital	1 024	-
Émissions de nouveaux emprunts	1 724	11 437
Remboursements d'emprunts	(1 993)	(3 389)
Paiement de dettes de loyers	(862)	(940)
Nouveaux prêts	(188)	(282)
Remboursement de prêts	219	321
Dividendes et coupons sur dettes subordonnées distribués	(1)	-
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>(77)</b>	<b>7 147</b>



## 5.1.3 Structure de la dette et profil de remboursement

### Structure de la dette

Les dettes financières brutes du Groupe s'élèvent à 12,5 milliards d'euros au 31 décembre 2021, dont 4,36 milliards d'euros sont garanties par des actifs nantis ou hypothéqués d'un montant de 5,14 milliards d'euros, représentant 35,4 % de la valeur nette comptable des actifs concernés (voir également Note 41.1 « Engagements donnés » de l'annexe aux états financiers consolidés). Après couverture, 53 % de la dette brute (hors loyers opérationnels) est à taux fixe et 86 % de la dette (hors dette de loyer) est en euros. Le coût moyen de la dette est de 2,23 % (voir également la section 3.1.5 « Risques de marché »).

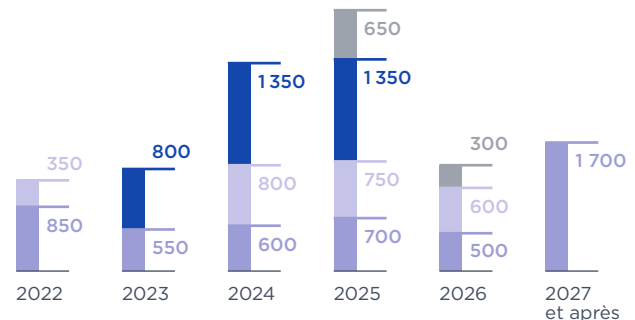
La structure de la dette est la suivante au 31 décembre 2021 :

- financements de marché (emprunts obligataires et emprunt subordonné perpétuel) : 3,0 milliards d'euros ;
- emprunts de location financement avec option d'achat : 3,3 milliards d'euros ;
- emprunts des États ou garantis par ces derniers : 4,6 milliards d'euros ;
- autres emprunts dont emprunts bancaires et intérêts courus non échus : 1,6 milliard d'euros.

### Profil de remboursement de la dette et des titres subordonnés, excluant les dettes de loyer les dettes perpétuelles de KLM

Les remboursements de dette se font de façon progressive dans le temps.

### Profil de remboursement



- Air France – KLM obligations senior**  
 Octobre 2022 : AFKL 3,75 % (350 M€)  
 Mars 2024 : AFKL 0,125 % (500 M€, Convertible « OCEANE »)  
 Janvier 2025 : AFKL 1,875 % (750 M€)  
 Décembre 2026 : AFKL 4,35 % \$145m (118 M€)  
 Juin 2024-26 : AFKL 3,0 % (300 M€ en 2024)  
 AFKL 3,875 % (500 M€ en 2026)
- Autres dettes à long terme émises par Air France et KLM**  
 Principalement sécurisées par leurs actifs
- Aide de l'État français**  
 L'aide de l'État consiste en 4 mds€ de prêts bancaires garantis par l'État français et 3 mds€ de prêts de l'État français. Le prêt de l'État français, d'un montant de 3,0 milliards d'euros, a été converti en quasi-fonds propres perpétuels en avril 2021.
- Aide de l'État néerlandais**  
 L'aide d'État consiste en un prêt bancaire de 2,4 milliards d'euros garanti par l'État néerlandais (RCF) et un prêt de l'État néerlandais de 1,0 milliard d'euros. Le montant affiché correspond au tirage à date.

## 5.2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

### 5.2.1 Résultats consolidés au 31 décembre 2021

#### Retraitement des états financiers 2020

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, le Groupe applique la décision du Comité IFRIC relative à la norme IAS 19. Par conséquent, les états financiers 2020 ont été retraités à des fins de comparaison.

Ce retraitement est présenté dans la Note 3 « Retraitement des comptes 2020 » de l'annexe aux états consolidés.

#### Périmètre au 31 décembre 2021

Au 31 décembre 2021, le périmètre comprend 79 sociétés consolidées, 23 sociétés mises en équivalence et une activité conjointe. Air France et KLM, les deux principales filiales, représentent 91 % du chiffre d'affaires et 94 % du bilan. Les autres filiales exercent principalement des activités de transport aérien (HOP!, KLM Cityhopper), de maintenance ou de transport *low-cost* (Transavia).

Autant que possible, des variations à données comparables ont été estimées hors effets de change.

(en millions d'euros)	2021	2020 retraité	Variation
Chiffre d'affaires	14 315	11 088	3 227
EBITDA	745	(1 695)	2 440
Résultat d'exploitation courant	(1 626)	(4 554)	2 928
Résultat des activités opérationnelles	(2 532)	(6 030)	3 498
Résultat net des activités poursuivies	(3 294)	(7 105)	3 811
Résultat net – part Groupe	(3 292)	(7 100)	3 808
Résultat net – part du Groupe par action de base ( <i>en euros</i> )	(5,95)	(16,61)	10,66

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé de la période s'élève à 14,3 milliards d'euros, en hausse de 29,1%, de 31,6 % à données comparables (hors change). Air France – KLM a, par ailleurs, augmenté sa capacité globale de 29,5 % (SKO). L'année 2021 a été marquée par une augmentation de la recette unitaire hors change de 7,1% en raison de la performance des activités de transport passage (+5,2%) et cargo (+25,8%), toutes deux incluses dans l'activité « Réseau », et la performance de Transavia (+14,6%). Par ailleurs, Air France – KLM a augmenté ses capacités en

termes de transport passagers de 27,4 % et ses capacités en termes de transport de fret de 13,3 % (TKO). Les capacités de Transavia ont augmenté de 51,0 % (SKO). Le chiffre d'affaires de l'activité Réseau a augmenté de 33,0%. Le chiffre d'affaires de l'activité Maintenance a baissé de 2,0%, le chiffre d'affaires de l'activité Maintenance externe a baissé de 18,1% (-11,8% à taux de change constant). Le chiffre d'affaires de Transavia a augmenté de 67,0%.

## Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation ont augmenté de 2% à 15,9 milliards d'euros, tandis que la capacité (SKO) a augmenté de 29,5%.

Les charges externes se répartissent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation (en %)	Variation à change constant (en %)
Carburant d'avion	2 748	2 392	14,9	21,5
Affrètements aéronautiques	325	253	28,5	32,4
Redevances aéronautiques	1 185	969	22,2	23,9
Restauration	382	294	29,9	31,7
Achats d'assistance en escale	1 027	833	23,2	24,9
Achats et consommation d'entretien aéronautique	1 625	1 618	0,4	4,2
Frais commerciaux et distribution	385	346	11,3	13,7
Autres frais	1 152	1 275	(9,6)	(7,2)
<b>Total</b>	<b>8 829</b>	<b>7 980</b>	<b>10,6</b>	<b>14,5</b>

Les principales variations sont les suivantes :

- **carburant aéronautique** : les charges de carburant de l'année ont augmenté de 21,5% (devise constante), principalement en raison d'une capacité accrue (SKO + 29,5%). La hausse du prix du pétrole a été atténuée grâce aux couvertures. La facture de carburant avant couverture a augmenté de 1046 millions d'euros, partiellement compensée par la variation des effets de couverture carburant de 691 millions d'euros;
- **affrètements aéronautiques** : le coût des affrètements aéronautiques représente la location de capacités d'avions auprès d'autres compagnies aériennes. Leur augmentation en 2021 s'explique par la hausse affrètements d'avions;
- **redevances aéronautiques** : les redevances aéronautiques sont versées dans le cadre de l'utilisation des espaces aériens et de l'utilisation des aéroports;
- **commissariat** : les dépenses de commissariat correspondent aux prestations fournies à bord des avions du groupe Air France-KLM pour son propre compte;
- **achats d'assistance en escale** : les achats d'assistance en escale correspondent principalement aux frais d'assistance des avions au sol et à la prise en charge des passagers pour le Groupe et pour une faible part, pour le compte de clients tiers. La hausse de ce poste s'explique principalement par la hausse de capacité;
- **achats d'entretien** : ils comprennent les achats et consommations d'entretien aéronautique, pour les avions

Les charges externes ont augmenté de 10,6% et s'établissent à 8,83 milliards d'euros contre 7,98 milliards d'euros sur les douze mois précédents. Hors carburant, les charges externes ont augmenté de 8,8% par rapport aux douze mois précédents.

du Groupe et pour l'activité tiers; leur hausse est en lien avec l'augmentation de l'activité;

- **coûts commerciaux et de distribution** : ces coûts ont augmenté moins fortement que la capacité, en raison des mesures de réduction des coûts prises;
- **autres charges** : les autres charges comprennent principalement les charges locatives, les frais de télécommunication, les charges d'assurances et charges d'honoraires.

Les **salaires et charges** associées : en hausse de 0,6% à 5,34 milliards d'euros, contre 5,31 milliards d'euros en 2020. La stabilisation de ces coûts s'explique principalement par la poursuite des allocations et des restructurations de l'État, malgré l'augmentation des capacités.

Les **impôts et taxes** : les coûts se sont élevés à 116 millions d'euros en 2021 contre 137 millions en 2020, soit une baisse de 15,3%.

Les **autres produits et charges courants** : ils ressortent à un produit net de 715 millions d'euros en 2021 contre 640 millions au 31 décembre 2020. Ils comprennent :

- production capitalisée pour un montant de 728 millions d'euros en 2021 contre 610 millions d'euros en 2020;
- le résultat de l'exploitation conjointe de lignes pour 8 millions d'euros en 2021 contre (7) millions d'euros en 2020;
- les couvertures de change, pour 16 millions d'euros en 2021 contre 79 millions d'euros au 31 décembre 2020;
- une charge de (36) millions d'euros de quotas de CO<sub>2</sub> contre (32) millions d'euros un an plus tôt.

**EBITDA**

L'EBITDA s'élève à 745 millions d'euros (contre une perte de (1 695) millions d'euros au 31 décembre 2020).

La contribution à l'EBITDA par secteur d'activité est la suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020 Retraité	Variation (en %)
Réseau	262	(1 678)	115,6
Maintenance	374	26	1 388
Transavia	68	(77)	188,3
Autres	41	34	20,6
<b>Total</b>	<b>745</b>	<b>(1 695)</b>	<b>144,0</b>

**Amortissements, dépréciations et provisions**

Les Amortissements, dépréciations et provisions ressortent à 2,37 milliards d'euros en 2021 contre 2,86 milliards d'euros en 2020.

**Résultat d'exploitation courant**

Le résultat d'exploitation courant est une perte de (1 626) millions d'euros (contre (4 554) millions d'euros au 31 décembre 2020).

La contribution au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation courant par secteur d'activité est la suivante :

(en millions d'euros)	2021		2020 Retraité	
	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation courant
Réseau	12 253	(1 582)	9 206	(3 722)
Maintenance	1 023	88	1 248	(543)
Transavia	1 012	(150)	606	(299)
Autres	27	18	28	10
<b>Total</b>	<b>14 315</b>	<b>(1 626)</b>	<b>11 088</b>	<b>(4 554)</b>

Le coût unitaire au SKO (siège kilomètre offert) est en baisse de 20,2%. En outre, à l'évolution des taux de change marque une baisse de 0,7%, et celle du prix du carburant une augmentation de 0,5%. Au total, cela représente un coût unitaire hors change, hors effet du prix du carburant, de - 20,0%.

**Résultat des activités opérationnelles**

Le résultat des activités opérationnelles est de (2 532) millions d'euros contre (6 030) millions d'euros en 2020.

Sur l'exercice 2021, le résultat des activités opérationnelles inclut notamment :

- le changement du régime de retraite du personnel au sol de KLM, qui passe d'un régime à prestations définies à un régime à cotisations définies pour un montant de (938) millions d'euros;
- la dépréciation de la flotte à hauteur de (39) millions d'euros, principalement chez HOP!;
- la mise en place de provisions pour restructuration, non utilisées, pour un montant de 86 millions d'euros chez Air France.

Sur l'exercice 2020, le résultat des activités opérationnelles inclut notamment :

- l'impact de la sortie des A380, A340, B747 et CRJ700 pour (672) millions d'euros;
- des charges de restructuration pour Air France, KLM et HOP! de (846) millions d'euros;

Ces opérations sont décrites dans la Note 12 « Cession de matériels aéronautiques et autres produits et charges non courants » de l'annexe aux états financiers consolidés.

**Coût de l'endettement financier net**

Le coût de l'endettement financier net a augmenté pour s'établir à 728 millions d'euros contre 477 millions d'euros lors de l'exercice précédent. Cette variation s'explique par :

- la hausse de 234 millions d'euros des intérêts financiers;
- la baisse des produits financiers de 17 millions d'euros.

### Autres produits et charges financières

Les autres produits et charges financières nets ressortent à (289) millions d'euros en 2021 contre (451) millions d'euros en 2020. Ils s'analysent comme suit :

- une perte de change non réalisée de (289) millions d'euros contre un gain de 302 millions d'euros en 2020. Au 31 décembre 2021, le résultat de change comprend principalement une perte de change latente (236) millions d'euros sur les obligations de retour et les provisions sur avions loués en USD, ainsi qu'une perte de change latente (45) millions d'euros sur la dette (dont (66) millions d'euros pour le dollar américain et 24 millions d'euros pour le yen japonais). Au 31 décembre 2020, le résultat de change inclut principalement un gain de change latent de 302 millions d'euros composé d'un gain de 277 millions d'euros sur les passifs et provisions de restitution des avions loués en dollar US et d'un gain de 42 millions d'euros principalement au titre de la dette en dollar US (28 millions d'euros) et en yen japonais (29 millions d'euros).
- variation de la juste valeur des instruments financiers et des instruments de capitaux propres revalorisés par le résultat à hauteur de 31 millions d'euros en 2021 (contre une perte de (561) millions d'euros en 2020). En 2020, en raison de la réduction significative de la consommation de carburant pour 2020 et prévue pour le début de 2021, le Groupe était en position de surcouverture. Un montant de (595) millions d'euros a été recyclé dans le compte de résultat.

- la désactualisation des passifs à long terme pour restitution d'avions : (116) millions d'euros en 2021 contre (165) millions d'euros en 2020, la variation étant liée au taux d'actualisation qui est passé de 4,5 % en 2020 à 3,4 % en 2021.

### Résultat net - part du groupe

L'impôt est un produit de 282 millions d'euros en 2021 contre une charge de (89) millions d'euros en 2020. Le taux d'impôt effectif du Groupe au 31 décembre 2021 était de 8,0 %. Les pertes fiscales de 2021 n'ont pas été comptabilisées dans les actifs d'impôts différés.

La part dans les résultats des sociétés mises en équivalence est négative de (27) millions d'euros en 2021 contre une perte de (58) millions d'euros l'exercice précédent. Il s'agit principalement du résultat du groupe Servair et des partenariats dans l'activité Maintenance.

Le résultat net consolidé, part du Groupe est une perte de (3 292) millions d'euros en 2021 contre une perte de (7 100) millions d'euros en 2020.

La contribution au résultat net consolidé - part du Groupe par trimestre est respectivement de (1 482) millions d'euros au 31 mars 2021, de (1 490) millions d'euros au 30 juin 2021, de (192) millions d'euros au 30 septembre 2021 et de (128) millions d'euros au 31 décembre 2021.

Par action, le résultat net de base s'élève à (5,95) euros au 31 décembre 2021 contre (16,61) euros au 31 décembre 2020.

## 5.2.2 Investissements et financements du Groupe

Le flux net de trésorerie provenant de l'exploitation est de 1,5 milliards d'euros (contre une perte de (2,8) milliards d'euros au 31 décembre 2020).

Les investissements corporels et incorporels nets réalisés au cours de l'exercice s'élèvent à 2,2 milliards d'euros (contre 2,1 milliards d'euros en 2020) dont 1 123 millions d'euros d'investissement dans la flotte, 443 millions d'euros dans la maintenance, 164 millions d'euros de pièces détachées, 138 millions d'euros dans la modification des aménagements cabines et 334 millions d'investissements au sol et incorporels. Les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevées à 899 millions d'euros contre 204 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Après prise en compte des investissements corporels et incorporels nets, le flux de trésorerie disponible s'élève à 0,23 milliards d'euros (contre une perte de (4,72) milliards en 2020). Après remboursement des dettes de loyers, le *flux de trésorerie* disponible ajusté est de (0,63) milliards d'euros en 2021 ((5,66) milliard en 2020).

Au 31 décembre 2021, le Groupe disposait de 7,70 milliards d'euros de liquidités nettes dont 6,66 milliards de trésorerie et équivalents. De plus, le Groupe dispose de lignes de crédit non utilisées pour un montant cumulé de 2,46 milliards d'euros.

L'endettement financier net ressort au 31 décembre 2021 à 8,22 milliards d'euros (contre 11,05 milliards d'euros au 31 décembre 2020).

## 5.2.3 Capitaux propres consolidés au 31 décembre 2021

Les capitaux propres consolidés part du Groupe s'élèvent à (3 824) millions d'euros au 31 décembre 2021, contre (5 351) millions d'euros au 31 décembre 2020. La hausse de 1,527 milliard s'explique principalement par :

- un résultat net négatif de (3,3) milliards d'euros;

- la modification du prêt de 3 milliards d'euros de l'État français en prêts super-subordonnés à durée indéterminée,
- une augmentation de capital de 1 milliard d'euros;
- la variation de la juste valeur des engagements du Groupe en matière de retraite (0,6) milliard d'euros (nette d'impôt).

## 5.2.4 Résultats sociaux de la société Air France – KLM

Les comptes sociaux de la société Air France – KLM ont été arrêtés au 31 décembre 2021.

En qualité de société holding, la société Air France – KLM n'a pas d'activité opérationnelle. Ses produits proviennent des redevances perçues au titre de l'utilisation du logo Air France – KLM par les deux sociétés opérationnelles et des prestations de services facturées à Air France et KLM. Ses charges comprennent essentiellement les frais de communication financière, les honoraires des Commissaires aux comptes, les rémunérations des mandataires sociaux ainsi que le personnel mis à disposition par Air France et KLM. Au 31 décembre 2021, le résultat d'exploitation ressort en perte de 3 millions d'euros (contre un gain de 2 millions d'euros en 2020).

Le résultat net ressort négatif à (4) millions d'euros, essentiellement en raison des frais financiers sur les emprunts obligataires, le Prêt Garanti par l'État – PGE, l'Avance en compte courant de l'État, les obligations super-subordonnées à durée indéterminée et les autres prêts.

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 2021, l'encours des dettes fournisseurs s'élève à 18 millions d'euros dont 13 millions d'euros hors Groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

Au 31 décembre 2020, l'encours des dettes fournisseurs s'élevait à 14 millions d'euros dont 10 millions d'euros hors Groupe, essentiellement non échus à moins de 45 jours fin de mois.

## 5.3 INDICATEURS FINANCIERS CLÉS

### Ratios de couverture

<b>Ratio dette nette/EBITDA</b>	<b>2021</b>	<b>2020 retraité</b>
Dette nette (en M€)	8 216	11 049
EBITDA (en M€)	745	(1 695)
<b>Dette nette/EBITDA</b>	<b>11,03</b>	<b>Sans objet</b>

<b>Ratio EBITDA/coût de l'endettement financier net</b>	<b>2021</b>	<b>2020 retraité</b>
EBITDA (en M€)	745	(1 695)
Coût de l'endettement financier net (en M€)	728	477
<b>EBITDA/coût de l'endettement financier net</b>	<b>1,02</b>	<b>Sans objet</b>

### Retour sur capitaux employés (ROCE)

Le retour sur capitaux employés est un indicateur de rentabilité qui rapporte un résultat après impôt à la valeur des capitaux employés. La méthodologie de calcul est la suivante :

- le calcul des capitaux employés s'appuie sur une méthode additive en identifiant les postes du bilan concerné.

Les capitaux employés sur l'année sont obtenus en prenant la moyenne des capitaux employés sur chaque bilan trimestriel;

- le résultat ajusté après impôt correspond à la somme du résultat d'exploitation ajusté des dividendes reçus et de la part dans le résultat des entreprises mises en équivalence.

(en millions d'euros)

	<b>31 décembre 2021</b>	<b>30 septembre 2021 retraité</b>	<b>30 juin 2021 retraité</b>	<b>31 mars 2021 retraité</b>
Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles	1 457	1 456	1 464	1 479
Immobilisations aéronautiques	10 466	10 478	10 645	10 800
Autres immobilisations corporelles	1 402	1 418	1 453	1 476
Droits d'utilisation	5 148	5 061	5 033	4 795
Titres mis en équivalence	109	172	166	223
Autres actifs financiers, hors titres disponibles à la vente, valeurs mobilières de placement et dépôts liés aux dettes financières	157	147	147	146
Provisions, hors retraites, litige cargo et restructuration	(4 173)	(4 180)	(4 033)	(4 083)
BFR, hors valeur de marché des instruments dérivés	(8 262)	(7 995)	(7 745)	(6 410)
<b>Capitaux employés sur le bilan</b>	<b>6 304</b>	<b>6 557</b>	<b>7 130</b>	<b>8 426</b>
<b>Capitaux employés moyens (A)</b>		<b>7 104</b>		
Résultat d'exploitation		(1 626)		
Dividendes reçus		-		
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence		(27)		
(Charge)/produit d'impôt normatif		462		
<b>Résultat ajusté après impôt (B)</b>		<b>(1 191)</b>		
<b>ROCE (B/A)</b>		<b>Sans objet</b>		

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 retraité	30 septembre 2020 retraité	30 juin 2020 retraité	31 mars 2020 retraité
Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles	1 445	1 470	1 500	1 564
Immobilisations aéronautiques	11 031	11 009	10 919	11 465
Autres immobilisations corporelles	1 548	1 535	1 551	1 579
Droits d'utilisation	4 678	4 789	4 938	5 119
Titres mis en équivalence	230	224	267	299
Autres actifs financiers, hors titres disponibles à la vente, valeurs mobilières de placement et dépôts liés aux dettes financières	146	135	133	142
Provisions, hors retraites, litige cargo et restructuration	(3 922)	(4 001)	(4 130)	(4 190)
BFR, hors valeur de marché des instruments dérivés	(6 505)	(6 894)	(6 779)	(6 650)
<b>Capitaux employés sur le bilan</b>	<b>8 651</b>	<b>8 267</b>	<b>8 399</b>	<b>9 328</b>
<b>Capitaux employés moyens (A)</b>		<b>8 661</b>		
Résultat d'exploitation		(4 554)		
Dividendes reçus		-		
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence		(58)		
(Charge)/produit d'impôt normatif		1 396		
<b>Résultat ajusté après impôt (B)</b>		<b>(3 216)</b>		
<b>ROCE (B/A)</b>		<b>Sans objet</b>		

### Coût du capital

	2021	2020
Coût des fonds propres	17,7%	14,3%
Coût marginal de la dette après impôt	2,9%	2,2%
<b>Pondération, fonds propres/dette cible</b>		
Fonds propres	26%	33%
Dette	74%	67%
Coût moyen pondéré du capital après impôt	6,7%	6,3%



## Coût net au SKO

Pour analyser la performance de coût de chaque activité de transport, le Groupe divise le coût net de cette activité par les capacités produites, exprimées en SKO pour le passage ou Transavia, et en TKO pour le cargo. Pour analyser la performance de coût globale de l'entreprise, le Groupe utilise le coût net au SKO. Ce coût net est obtenu en divisant le coût net total par les

capacités produites exprimées en siège-kilomètre offert (SKO). Le coût net est calculé en retirant des coûts d'exploitation totaux le chiffre d'affaires autre que celui réalisé dans les trois activités de transport (passage, cargo, Transavia). La capacité produite par les deux activités de transport passagers est combinée en sommant les capacités de l'activité passage (en SKO) et les capacités de Transavia (en SKO).

	2021	2020 retraité
Produits des activités ordinaires (en M€)	14 315	11 088
Résultat d'exploitation courant (M€)	(1 626)	(4 554)
Coût d'exploitation total (en M€)	(15 941)	(15 641)
Activité réseau - autres recettes réseau (en M€)	734	635
Chiffre d'affaires externe activité Maintenance (en M€)	1 023	1 248
Transavia - autres recettes (en M€)	(3)	20
Autres activités (en M€)	27	28
<b>Coût net (en M€)</b>	<b>14 161</b>	<b>13 714</b>
Capacités produites exprimées en SKO	196 116	151 480
<b>Coût net/SKO (en cts d'€)</b>	<b>7,22</b>	<b>9,05</b>
Variation brute		-20,2%
Effet de change sur les coûts nets (en M€)		+115
Variation à change constant		-19,5%
Effet prix du carburant (en M€) <sup>(1)</sup>		-80
Variation à change et prix du carburant constants		-20,0%
<b>Coût net au SKO à change et prix du carburant constants</b>	<b>7,22</b>	<b>9,03</b>

(1) Ajusté pour la capacité de 2020.

## 5.4 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES POUR 2022

### 5.4.1 Événements récents

Voir page 6 « Faits marquants de l'exercice 2021 ».

### 5.4.2 Perspectives pour l'année 2022

Voir page 13 « Faits marquants de l'exercice 2021 : Plan de recapitalisation ».

## 5.5 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 5.5.1 Compte de résultat consolidé

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2021	2020 retraité <sup>(1)</sup>
<b>Produits des activités ordinaires</b>		<b>14 315</b>	<b>11 088</b>
Charges externes	8	(8 829)	(7 980)
Frais de personnel	9	(5 340)	(5 306)
Impôts et taxes		(116)	(137)
Autres produits et charges d'exploitation courants	10	715	640
<b>EBITDA</b>		<b>745</b>	<b>(1 695)</b>
Amortissements, dépréciations et provisions	11	(2 371)	(2 859)
<b>Résultat d'exploitation courant</b>		<b>(1 626)</b>	<b>(4 554)</b>
Cessions de matériels aéronautiques	12	(19)	41
Autres produits et charges non courants	12	(887)	(1 517)
<b>Résultat des activités opérationnelles</b>		<b>(2 532)</b>	<b>(6 030)</b>
Coût de l'endettement financier brut	13	(730)	(496)
Produits de la trésorerie et équivalents de trésorerie		2	19
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	13	<b>(728)</b>	<b>(477)</b>
Autres produits et charges financiers	13	(289)	(451)
<b>Résultat avant impôts des entreprises intégrées</b>		<b>(3 549)</b>	<b>(6 958)</b>
Impôts	14.1	282	(89)
<b>Résultat net des entreprises intégrées</b>		<b>(3 267)</b>	<b>(7 047)</b>
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	21	(27)	(58)
<b>Résultat net</b>		<b>(3 294)</b>	<b>(7 105)</b>
Résultat net des participations ne donnant pas le contrôle		(2)	(5)
Résultat net : propriétaires de la société mère		(3 292)	(7 100)
<b>Résultat net - propriétaires de la société mère par action (en euros)</b>			
— de base	15	(5,95)	(16,61)
— dilué		(5,95)	(16,61)

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

## 5.5.2 État du résultat global consolidé

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2021	2020 retraité <sup>(1)</sup>
<b>Résultat net</b>		(3 294)	(7 105)
<b>Couverture des flux de trésorerie et coût de couverture</b>			
Partie efficace de la variation de juste valeur des couvertures et coût de couverture portée en autres éléments du résultat global	30.6	541	(946)
Variation de la juste valeur et coût de couverture transférée en résultat	30.6	(272)	969
Écart de change résultant de la conversion		3	(4)
Impôts différés sur les éléments recyclables du résultat global	14.2	(72)	(10)
<b>Total des autres éléments recyclables du résultat global</b>		<b>200</b>	<b>9</b>
Réévaluation des engagements nets sur les régimes à prestations définies		772	(282)
Juste valeur des instruments de capitaux propres réévalués par le résultat global		(2)	(21)
Impôts différés sur les éléments non recyclables du résultat global	14.2	(171)	79
<b>Total des autres éléments non recyclables du résultat global</b>		<b>599</b>	<b>(224)</b>
<b>Total des autres éléments du résultat global, après impôt</b>		<b>799</b>	<b>(215)</b>
<b>Résultat global</b>		<b>(2 495)</b>	<b>(7 320)</b>
– Propriétaires de la société mère		(2 495)	(7 314)
– Participations ne donnant pas le contrôle		-	(6)

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

### 5.5.3 Bilan consolidé

Actif (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2021	31 décembre 2020 retraité <sup>(1)</sup>	1 <sup>er</sup> janvier 2020 retraité <sup>(1)</sup>
<i>Goodwill</i>	16	222	215	217
Immobilisations incorporelles	17	1 235	1 230	1 305
Immobilisations aéronautiques	18	10 466	11 031	11 334
Autres immobilisations corporelles	18	1 402	1 548	1 580
Droits d'utilisation	20	5 148	4 678	5 173
Titres mis en équivalence	21	109	230	307
Actifs de retraite	22	-	211	420
Autres actifs financiers non courants	24	951	795	1 096
Actifs financiers dérivés non courants	39	143	92	238
Impôts différés	14.4	278	252	485
Autres actifs non courants	28	-	4	3
<b>Actif non courant</b>		<b>19 954</b>	<b>20 286</b>	<b>22 158</b>
Actifs détenus en vue de la vente	25	74	-	-
Autres actifs financiers courants	24	484	607	800
Actifs financiers dérivés courants	39	469	160	258
Stocks et en-cours	26	567	543	737
Créances clients	27	1 511	1 248	2 164
Autres actifs courants	28	966	914	865
Trésorerie et équivalents de trésorerie	29	6 658	6 423	3 715
<b>Actif courant</b>		<b>10 729</b>	<b>9 895</b>	<b>8 539</b>
<b>Total actif</b>		<b>30 683</b>	<b>30 181</b>	<b>30 697</b>

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

## Bilan consolidé (suite)

Passif et capitaux propres (en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2021	31 décembre 2020 retraité <sup>(1)</sup>	1 <sup>er</sup> janvier 2020 retraité <sup>(1)</sup>
Capital	30.1	643	429	429
Primes d'émission et de fusion	30.2	4 949	4 139	4 139
Actions d'autocontrôle	30.3	(25)	(25)	(67)
Titres subordonnés à durée indéterminée	30.4	3 151	-	403
Réserves et résultat	30.5	(12 542)	(9 894)	(2 522)
<b>Capitaux propres (part attribuable aux propriétaires de la société mère)</b>		<b>(3 824)</b>	<b>(5 351)</b>	<b>2 382</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		8	9	15
<b>Capitaux propres</b>		<b>(3 816)</b>	<b>(5 342)</b>	<b>2 397</b>
Provisions retraites	31	1 939	2 041	2 117
Passifs de restitution et autres provisions non courants	32	4 055	3 670	3 750
Passifs financiers non courants	33	11 274	14 171	6 271
Dettes de loyers non courantes	34	2 924	2 425	3 149
Passifs financiers dérivés non courants	39	25	122	107
Impôts différés	14.4	1	22	142
Autres passifs non courants	38	2 555	1 294	115
<b>Passif non courant</b>		<b>22 773</b>	<b>23 745</b>	<b>15 651</b>
Passifs de restitution et autres provisions courants	32	885	1 337	714
Passifs financiers courants	33	1 215	1 318	842
Dettes de loyers courantes	34	825	839	971
Passifs financiers dérivés courants	39	46	363	154
Dettes fournisseurs		1 850	1 435	2 379
Titres de transport émis et non utilisés	36	2 644	2 394	3 289
Programme de fidélisation	37	888	916	848
Autres passifs courants	38	3 369	3 175	3 448
Concours bancaires	29	4	1	4
<b>Passif courant</b>		<b>11 726</b>	<b>11 778</b>	<b>12 649</b>
<b>Total passif</b>		<b>34 499</b>	<b>35 523</b>	<b>28 300</b>
<b>Total capitaux propres et passifs</b>		<b>30 683</b>	<b>30 181</b>	<b>30 697</b>

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

## 5.5.4 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes d'émission et de fusion	Actions d'auto-contrôle	Titres subordonnés à durée indéterminée	Réserves et résultats	Capitaux propres – propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres
<b>Au 31 décembre 2019 – publié</b>	<b>428 634 035</b>	<b>429</b>	<b>4 139</b>	<b>(67)</b>	<b>403</b>	<b>(2 620)</b>	<b>2 284</b>	<b>15</b>	<b>2 299</b>
Changement de méthode comptable <sup>(1)</sup>						98	98		98
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2020 – retraité<sup>(1)</sup></b>	<b>428 634 035</b>	<b>429</b>	<b>4 139</b>	<b>(67)</b>	<b>403</b>	<b>(2 522)</b>	<b>2 382</b>	<b>15</b>	<b>2 397</b>
Autres éléments du résultat global		-	-	-	-	(214)	(214)	(1)	(215)
Résultat de la période		-	-	-	-	(7 100)	(7 100)	(5)	(7 105)
<b>Résultat global</b>		-	-	-	-	<b>(7 314)</b>	<b>(7 314)</b>	<b>(6)</b>	<b>(7 320)</b>
Titres subordonnés à durée indéterminée		-	-	-	(403)	-	(403)	-	(403)
Coupons sur titres subordonnés à durée indéterminée		-	-	-	-	(17)	(17)	-	(17)
Autre		-	-	42	-	(41)	1	-	1
<b>Au 31 décembre 2020 – retraité<sup>(1)</sup></b>	<b>428 634 035</b>	<b>429</b>	<b>4 139</b>	<b>(25)</b>	<b>-</b>	<b>(9 894)</b>	<b>(5 351)</b>	<b>9</b>	<b>(5 342)</b>
Autres éléments du résultat global		-	-	-	-	797	797	2	799
Résultat de la période		-	-	-	-	(3 292)	(3 292)	(2)	(3 294)
<b>Résultat global</b>		-	-	-	-	<b>(2 495)</b>	<b>(2 495)</b>	<b>-</b>	<b>(2 495)</b>
Augmentation de capital	213 999 999	214	810	-	-	-	1 024	-	1 024
Titres subordonnés à durée indéterminée		-	-	-	3 000	(3)	2 997	-	2 997
Coupons sur titres subordonnés à durée indéterminée		-	-	-	151	(151)	-	-	-
Dividendes payés		-	-	-	-	-	-	(1)	(1)
Autres		-	-	-	-	1	1	-	1
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>642 634 034</b>	<b>643</b>	<b>4 949</b>	<b>(25)</b>	<b>3 151</b>	<b>(12 542)</b>	<b>(3 824)</b>	<b>8</b>	<b>(3 816)</b>

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les Notes annexes font partie intégrante de ces états financiers consolidés.

## 5.5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2021	2020 retraité <sup>(1)</sup>
Résultat net		(3 294)	(7 105)
Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	11	2 371	2 859
Dotations nettes aux provisions financières	13	115	183
Résultat sur cessions d'actifs corporels et incorporels		18	(50)
Résultat sur cessions de filiales et participations	12	(26)	1
Résultats non monétaires sur instruments financiers		(39)	(27)
Écart de change non réalisé		257	(290)
Résultats des sociétés mises en équivalence	21	27	58
Impôts différés	14	(284)	159
Pertes de valeur	43.1	40	680
Autres éléments non monétaires	43.1	739	541
<b>Capacité d'autofinancement</b>		<b>(76)</b>	<b>(2 991)</b>
(Augmentation)/diminution des stocks		(41)	138
(Augmentation)/diminution des créances clients		(239)	760
Augmentation/(diminution) des dettes fournisseurs		395	(898)
Augmentation/(diminution) des billets émis non utilisés		227	(837)
Variation des autres actifs et autres passifs		1 268	1 002
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>1 610</b>	<b>165</b>
<b>Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation</b>		<b>1 534</b>	<b>(2 826)</b>
Acquisition de filiales et participations avec prise de contrôle, achats de parts dans les sociétés non contrôlées		(4)	(1)
Investissements corporels et incorporels	19	(2 202)	(2 099)
Produits liés à la perte de contrôle de filiales ou à la cession de titres de sociétés non contrôlées	4.2	75	357
Produits de cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	12	899	204
Dividendes reçus		2	-
Diminution (augmentation) nette des placements de plus de 3 mois		(9)	(44)
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>		<b>(1 239)</b>	<b>(1 583)</b>

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.



Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2021	2020 retraité <sup>(1)</sup>
Augmentation de capital	30.1	1 024	-
Émission de nouveaux emprunts	33	1 724	11 437
Remboursement d'emprunts	33	(1 993)	(3 389)
Paiements de dettes de loyers	34	(862)	(940)
Nouveaux prêts		(188)	(282)
Remboursement des prêts		219	321
Dividendes distribués		(1)	-
<b>Flux net de trésorerie lié aux activités de financement</b>		<b>(77)</b>	<b>7 147</b>
Effets des variations de change sur la trésorerie, équivalents de trésorerie et les concours bancaires courants (nets de la trésorerie acquise ou cédée)		14	(27)
<b>Variation de la trésorerie nette</b>		<b>232</b>	<b>2 711</b>
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à l'ouverture	29	6 422	3 711
Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires à la clôture	29	6 654	6 422
Impôts sur les bénéfices (payés)/remboursés (flux provenant de l'exploitation)		55	(15)
Intérêts payés (flux provenant de l'exploitation)		(563)	(399)
Intérêts perçus (flux provenant de l'exploitation)		(12)	(1)

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

## 5.6 NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

<b>Note 1</b>	Description de l'activité	273	<b>Note 23</b>	Test de valeur d'actif	314
<b>Note 2</b>	Développement durable et climat	273	<b>Note 24</b>	Autres actifs financiers	315
<b>Note 3</b>	Retraitement des comptes 2020	275	<b>Note 25</b>	Actifs détenus en vue de la vente	316
<b>Note 4</b>	Événements significatifs	276	<b>Note 26</b>	Stocks et encours	317
<b>Note 5</b>	Règles et méthodes comptables	280	<b>Note 27</b>	Créances clients	317
<b>Note 6</b>	Évolution du périmètre de consolidation	294	<b>Note 28</b>	Autres Actifs	318
<b>Note 7</b>	Informations sectorielles	294	<b>Note 29</b>	Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires	318
<b>Note 8</b>	Charges externes	298	<b>Note 30</b>	Capitaux propres	319
<b>Note 9</b>	Frais de personnel et effectifs	299	<b>Note 31</b>	Provisions retraites	322
<b>Note 10</b>	Autres produits et charges d'exploitation courants	300	<b>Note 32</b>	Passifs et provisions de restitution pour avions loués et autres provisions	327
<b>Note 11</b>	Amortissements, dépréciations et provisions	300	<b>Note 33</b>	Passifs financiers	330
<b>Note 12</b>	Cessions de matériels aéronautiques et autres produits et charges non courants	301	<b>Note 34</b>	Dettes de loyer	336
<b>Note 13</b>	Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers	302	<b>Note 35</b>	Dette nette	338
<b>Note 14</b>	Impôts	303	<b>Note 36</b>	Titres de transport émis et non utilisés	339
<b>Note 15</b>	Résultat net – part du Groupe par action	308	<b>Note 37</b>	Programme de Fidélisation	339
<b>Note 16</b>	<i>Goodwill</i>	309	<b>Note 38</b>	Autres Passifs	339
<b>Note 17</b>	Immobilisations incorporelles	310	<b>Note 39</b>	Instruments financiers	340
<b>Note 18</b>	Immobilisations corporelles	311	<b>Note 40</b>	Commandes de matériels aéronautiques	351
<b>Note 19</b>	Investissements corporels et incorporels	312	<b>Note 41</b>	Autres engagements	352
<b>Note 20</b>	Droits d'utilisation	312	<b>Note 42</b>	Parties liées	353
<b>Note 21</b>	Titres mis en équivalence	313	<b>Note 43</b>	Tableau des flux de trésorerie consolidé et flux de trésorerie libre d'exploitation	355
<b>Note 22</b>	Actifs de retraite	314	<b>Note 44</b>	Honoraires de Commissaires aux comptes	357
			<b>Note 45</b>	Périmètre de consolidation	358

## NOTE 1 DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ

Le terme « Air France-KLM » utilisé ci-après fait référence à la société holding Air France-KLM SA régie par le droit français. Le terme « Groupe » concerne l'ensemble économique composé d'Air France-KLM et de ses filiales. Le Groupe dont le siège social est situé en France, constitue un des plus grands groupes aériens mondiaux.

Son activité principale Réseau se compose du transport aérien de passagers sur vols réguliers et le cargo. Les activités du Groupe incluent également la maintenance aéronautique,

le transport de passagers sur vols « Loisirs » (Transavia) et toute autre activité en relation avec le transport aérien.

La société anonyme Air France-KLM, domiciliée au 2, rue Robert Esnault-Pelterie 75007 Paris - France, est l'entité consolidante du groupe Air France-KLM. Air France-KLM est coté à Paris (Euronext) et Amsterdam (Euronext).

La monnaie de présentation du Groupe, qui est également la monnaie fonctionnelle d'Air France-KLM, est l'euro.

## NOTE 2 DÉVELOPPEMENT DURABLE ET CLIMAT

Le changement climatique est une préoccupation majeure pour l'industrie du transport aérien et en particulier pour le groupe Air France-KLM. Les attitudes à l'égard de l'acceptabilité de la croissance du transport aérien évoluent tant au niveau politique qu'au niveau de la société au sens large. La France et les Pays-Bas ont mis en œuvre des politiques visant à assurer la transition vers une société neutre en carbone d'ici 2050.

Le groupe Air France-KLM entend être un acteur de la transformation de son secteur d'activité, et vise à occuper un rôle et une influence de premier plan.

Jouer un rôle actif pour faire progresser l'ambition de zéro émission nette à l'horizon 2050 en tant qu'industrie, et s'engager à fixer des objectifs fondés sur la science conformément aux critères SBTi, ont été des étapes cruciales en 2021 et un marqueur fort pour le Groupe, reflétant l'évolution de la perception du voyage par la population et les appels à une utilisation plus responsable du transport aérien. Les efforts du Groupe en matière d'environnement sont résumés dans un Plan d'action pour le climat.

Le groupe Air France-KLM évalue régulièrement sa performance extra-financière à travers les notations de RobecoSAM, Ecovadis, CDP (Carbon Disclosure Project), Vigeo Eiris, MSCI Sustainalytics et ISS-ESG. En 2021, pour la dix-septième année consécutive,

Air France-KLM figurait dans les indices de durabilité Dow Jones (DJSI World et DJSI Europe) et, pour la deuxième année consécutive, l'agence de notation Ecovadis a décerné au groupe Air France-KLM la médaille de platine (plus haute reconnaissance pour le 1% du label le plus élevé) tandis que le CDP a attribué au groupe Air France-KLM le score de C (niveau de sensibilisation) pour le questionnaire de notation sur le changement climatique.

Par ailleurs, afin d'objectiver sa performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) et d'améliorer sa stratégie et ses pratiques, Air France-KLM a sollicité de manière proactive une notation ESG indépendante de Standard and Poor's, devenant ainsi le premier Groupe aérien évalué, à sa demande, par le biais d'une notation ESG. En 2021, Standard & Poor's (S&P) Global Ratings a ainsi attribué à Air France-KLM une note ESG de 64/100. Avec cette notation, le Groupe est bien positionné parmi les acteurs de l'industrie du transport aérien en ce qui concerne la gestion de son exposition significative aux défis environnementaux. S&P a souligné que le Groupe était bien préparé à gérer les risques ESG auxquels sont confrontées les compagnies aériennes à court et moyen terme.

Les états financiers du Groupe intègrent les enjeux liés au changement climatique et au développement durable dans un certain nombre de dispositifs décrits ci-après.

### 2.1 Évaluation des actifs et prise en compte des risques environnementaux

L'impact du changement climatique à court et moyen terme a été pris en compte pour la préparation des états financiers du Groupe clos au 31 décembre 2021. Les risques ainsi identifiés n'ont cependant pas été considérés comme pouvant affecter significativement la continuité opérationnelle, compte tenu de l'exploitation d'un réseau équilibré entre les différents continents et de la flexibilité de la flotte permettant de minimiser les conséquences économiques de la survenance d'événements climatiques extrêmes.

Les impacts liés aux évolutions réglementaires attendues ou probables (renchérissement du coût des crédits carbone, compensation CO<sub>2</sub>, développement du carburant d'aviation durable « SAF ») sont intégrés dans le plan à cinq ans et par conséquent dans les tests de recouvrabilité des actifs (voir Note 23 « Test de valeur d'actif »).

En 2021, les objectifs environnementaux du Groupe n'ont par ailleurs pas conduit à constater de dépréciation ou d'accélération d'amortissements sur ses actifs.

## 2.2 Investissements durables

### 2.2.1 Modernisation de la flotte

Le groupe Air France-KLM s'est engagé à réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> de 50 % d'ici 2030 par rapport à 2005. Le moyen le plus efficace de réduire l'empreinte carbone est d'investir dans une flotte plus économe en carburant. Le Groupe mise sur la simplification et la rationalisation de la flotte pour la rendre plus compétitive. La transformation du Groupe se poursuit donc avec l'arrivée d'avions plus modernes et performants avec un impact environnemental significativement moindre et un impact sonore réduit.

Le renouvellement de la flotte des compagnies aériennes du Groupe s'est traduit par des dépenses d'investissements en matériel aéronautiques pour un montant de 1047 millions d'euros au 31 décembre 2021 (808 millions d'euros au 31 décembre 2020) (voir Note 19 « Investissements corporels et incorporels »).

Poursuivant le plan de renouvellement de sa flotte, le Groupe va continuer à recevoir de nouveaux appareils de dernière génération au cours des prochaines années (voir Note 40 « Commandes de matériels aéronautiques »).

### 2.2.2 Matériel de piste

Afin d'atteindre l'objectif de neutralité carbone des opérations au sol d'ici 2030, le Groupe investit dans du matériel de piste 100 % électrique (véhicules, tracteurs et matériel de chargement notamment). Ces investissements durables ont représenté 0,1 million d'euros au 31 décembre 2021 (3 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Ces éléments sont intégrés aux indicateurs relatifs aux dépenses d'investissements durables au sens de la taxonomie verte européenne.

## 2.3 Droits d'émission de gaz à effet de serre – Compensation CO<sub>2</sub>

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, les compagnies aériennes sont soumises aux réglementations du marché des ETS (Emission Trading Scheme) pour tous les vols à destination et au départ de l'Espace économique européen, comme décrit dans la Note 5.22 et les paragraphes « Risques crédit carbone » en Notes 39.1 et 39.2.4. À ce titre, le Groupe doit acheter des quotas de CO<sub>2</sub> afin de compenser ses émissions. Le Groupe comptabilise les quotas de CO<sub>2</sub> en immobilisations incorporelles. Ces immobilisations sont non amortissables.

au 31 décembre 2021 (32 millions d'euros au 31 décembre 2020) correspondant aux meilleures estimations de ses émissions au titre de l'exercice (voir Note 10 « Autres produits et charges d'exploitation courants »). Enfin, le Groupe dispose d'instruments de couverture des quotas CO<sub>2</sub> pour un montant de 143 millions d'euros au 31 décembre 2021 (31 millions d'euros au 31 décembre 2020) (voir Note 30.6 « Réserves sur instruments dérivés »).

Au 31 décembre 2021, la valorisation des quotas CO<sub>2</sub> liés au programme ETS au bilan du Groupe représentait 74 millions d'euros (21 millions d'euros au 31 décembre 2020) (voir Note 17 « Immobilisations incorporelles »). Dans le cadre de son obligation de restitution des droits correspondant à ses émissions, le Groupe a enregistré une dépense nette de 36 millions d'euros

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, Air France compense l'intégralité des émissions de CO<sub>2</sub> de ses clients sur les lignes domestiques en France. Les achats de crédits représentant la compensation carbone sont comptabilisés en immobilisations incorporelles, pour un montant de 2 millions d'euros au 31 décembre 2021 (2 millions d'euros au 31 décembre 2020) (voir Note 17 « Immobilisations incorporelles »).

## 2.4 Autres dépenses et engagements

Les critères de performance pris en compte pour le calcul des éléments de rémunération variable à long terme des dirigeants (voir Note 42.1 « Transactions avec les principaux dirigeants ») incluent des indicateurs liés au développement durable, notamment l'atteinte d'un certain niveau de durabilité mesuré par l'indice Dow Jones Sustainability index (« DJSI ») et la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

Par ailleurs, KLM a pris des engagements en matière de développement durable dans le cadre des conditions associées au prêt direct accordé par l'État néerlandais (voir Note 33.3 « Aides financières des États français et néerlandais »).

## NOTE 3 RETRAITEMENT DES COMPTES 2020

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, le groupe Air France-KLM applique la décision IFRIC relative à la norme IAS 19 « Avantages du personnel », décrite en Note 5.1 « Principes comptables ».

Ce changement a été appliqué de manière rétrospective sur les informations financières présentées au cours des périodes précédentes en accord avec IAS 8 « Méthodes Comptables,

Changements d'Estimations Comptables et Erreurs ». Les impacts sont sur les périodes comparatives sont présentés ci-dessous.

Seuls les postes impactés par les changements de méthodes comptables sont présentés.

### Impacts sur le Compte de Résultat consolidé

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Comptes publiés	IFRIC IAS 19	Comptes retraités
Frais de personnel	(5 300)	(6)	(5 306)
EBITDA	(1 689)	(6)	(1 695)
Résultat d'exploitation courant	(4 548)	(6)	(4 554)
Autres produits et charges non courants	(1 493)	(24)	(1 517)
Résultat des activités opérationnelles	(6 000)	(30)	(6 030)
Résultat avant impôts des entreprises intégrées	(6 928)	(30)	(6 958)
Impôts	(97)	8	(89)
Résultat net des entreprises consolidées	(7 025)	(22)	(7 047)
Résultat net	(7 083)	(22)	(7 105)
Résultat par action (de base)	(16,56)	(0,05)	(16,61)
Résultat par action (dilué)	(16,56)	(0,05)	(16,61)

### Impacts sur les autres éléments du résultat global

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Comptes publiés	IFRIC IAS 19	Comptes retraités
Résultat net	(7 083)	(22)	(7 105)
Total des autres éléments non recyclables du résultat global	(224)	-	(224)
Total des autres éléments du résultat global, après impôts	(215)	-	(215)
Résultat global	(7 298)	(22)	(7 320)
— propriétaires de la société mère	(7 292)	(22)	(7 314)
— participations ne donnant pas le contrôle	(6)	-	(6)

### Impacts sur le bilan consolidé

Bilan au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Comptes publiés	IFRIC IAS 19	Comptes retraités
Actif	30 211	(30)	30 181
Impôts différés	282	(30)	252
Passif	30 211	(30)	30 181
Provisions retraites	2 147	(106)	2 041
Capitaux propres	(5 418)	76	(5 342)
— propriétaires de la société mère	(5 427)	76	(5 351)
— participations ne donnant pas le contrôle	9	-	9

Le bilan ajusté au 1<sup>er</sup> janvier 2020 est aussi présenté :

<b>Bilan au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b> (en millions d'euros)	<b>Comptes publiés</b>	<b>IFRIC IAS 19</b>	<b>Comptes retraités</b>
Actif	30 735	(38)	30 697
Impôts différés	523	(38)	485
Passif	30 735	(38)	30 697
Provisions retraites	2 253	(136)	2 117
Capitaux propres	2 299	98	2 397
— propriétaires de la société mère	2 284	98	(2 382)
— participations ne donnant pas le contrôle	15	-	15

### Impacts sur le tableau des flux de trésorerie consolidé

Seuls les postes du tableau de flux de trésorerie impactés par les changements de méthodes comptables sont présentés ci-dessous.

<b>Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020</b> (en millions d'euros)	<b>Comptes publiés</b>	<b>IFRIC IAS 19</b>	<b>Comptes retraités</b>
Résultat net	(7 083)	(22)	(7 105)
Impôts différés	167	(8)	159
Autres éléments non monétaires	511	30	541
Capacité d'autofinancement	(2 991)	-	(2 991)

## NOTE 4 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

### 4.1 Covid-19 et continuité d'exploitation

La propagation mondiale de la Covid-19 depuis le début de 2020 a eu et continue d'avoir un impact majeur sur le trafic aérien dans le monde. Les conditions très strictes sur les voyages mondiaux adoptées par de nombreux pays à partir de mars 2020 ont entraîné une réduction drastique du trafic aérien en 2020. Sur le premier semestre 2021, de nouvelles mesures ont été mises en place par les gouvernements français et néerlandais pour ralentir la propagation du virus et les restrictions sur les voyages ont été renforcées au niveau mondial suite à l'émergence de nouveaux variants du virus, limitant à nouveau le trafic aérien.

Toutefois, le second semestre 2021 a été marqué par une reprise du trafic estival et durant la période des congés de Noël notamment grâce à la réouverture progressive des frontières. La capacité du troisième et quatrième trimestre 2021 s'élèvent respectivement à 66 % et 72 % des troisième et quatrième trimestres 2019.

Les mesures fortes prises par le Groupe pour limiter les effets de la Covid-19 sur l'activité depuis le début de la pandémie se poursuivent. Elles comprennent, entre autres, l'adaptation de la capacité offerte en fonction de l'évolution de la demande, des changements structurels de la flotte, la sécurisation de la trésorerie et des mesures salariales.

Le Groupe continue de suivre de près et d'évaluer l'évolution de la situation.

#### Adaptation de la capacité offerte

La capacité siège-kilomètres disponible pour le Passage et Transavia a été supérieure de 62 % au second semestre 2021 par rapport au second semestre 2020, en réponse à la reprise de la demande liée à l'allègement des restrictions de voyage dans un certain nombre de pays. Le trafic en termes de passagers-kilomètres a bondi de 155 % au second semestre par rapport à 2020, porté par une reprise dynamique de la demande. Sur l'ensemble de l'année, l'augmentation de la capacité s'établit donc à 30 % par rapport à 2020, et le trafic a augmenté de 28 %. L'activité Cargo a continué à bénéficier d'un contexte porteur avec des tonnes-kilomètres disponibles en augmentation de 13 % par rapport à 2020 et une évolution positive des rendements. En conséquence, les revenus totaux ont augmenté de 29 % comparé à l'année dernière et s'élèvent à 14 315 millions d'euros.

En parallèle, des initiatives spécifiques sur les coûts, notamment la réduction des effectifs et les mesures salariales, ont permis au Groupe de maîtriser les charges externes malgré les nettes augmentations de capacité. Depuis le début de l'année,

les dépenses externes s'élèvent à 8 829 millions d'euros, soit une augmentation de 11% par rapport à 2020, largement inférieure à l'augmentation de la capacité.

Au sein des charges externes, les coûts du carburant s'élèvent à 2 748 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 2 392 millions d'euros au 31 décembre 2020, soit une augmentation de 15% due à l'évolution de la capacité et à la hausse du prix du carburant.

En complément, la poursuite des mécanismes d'activité partielle en France, mis en place à partir du 23 mars 2020, du programme « Mesures Transitoires d'urgence pour l'Emploi Durable » (NOW) aux Pays-Bas, applicable à partir du 1<sup>er</sup> mars 2020, ainsi que la mise en œuvre de plans de restructuration et la réduction des effectifs (voir Note 2.2 « Événements significatifs intervenus au cours de la période » des Notes aux états financiers consolidés du 31 décembre 2020) ont continué de contribuer à limiter les coûts salariaux et associés. Les charges de personnel s'élèvent ainsi à (5 340) millions d'euros au 31 décembre 2021, (5 306) millions d'euros au 31 décembre 2020 et (8 139) millions d'euros au 31 décembre 2019 avant Covid.

### Liquidités

Au 31 décembre 2021, la liquidité totale du Groupe s'élève à 10,16 milliards d'euros, dont 7,7 milliards d'euros de liquidités nettes hors lignes de crédit non tirées (voir Note 35 « Dette nette ») et 2,46 milliards d'euros de lignes de crédit non tirées (voir Note 33.3 « Aides financières des États français et néerlandais » et 33.7 « Lignes de crédit »).

Respectivement en avril 2021 et en juillet 2021, la situation de liquidité du Groupe a été renforcée d'un milliard d'euros grâce à l'augmentation de capital du groupe Air France-KLM et de 800 millions d'euros grâce à l'émission de l'emprunt obligataire (voir Note 4.2 « Événements significatifs intervenus au cours de la période »).

Le Groupe a remboursé, le 10 décembre 2021, 500 millions d'euros du prêt garanti par l'État et a négocié une modification du profil de remboursement avec l'échéance finale repoussée du 6 mai 2023 au 6 mai 2025 (voir Note 33.3 « Aides financières des États français et néerlandais »).

En outre, le Groupe poursuit les mesures initiées en 2020 visant à différer les dépenses d'investissement non essentielles et les projets internes ainsi qu'à étaler le paiement de la taxe sur les salaires et des cotisations sociales.

### Continuité d'exploitation

Afin de déterminer une base appropriée de préparation des états financiers consolidés pour l'exercice clos au 31 décembre 2021, l'hypothèse de continuité d'exploitation a été appréciée en évaluant les prévisions financières sur un horizon d'au moins un an et en analysant en particulier l'activité commerciale du Groupe dans le contexte de la pandémie actuelle de coronavirus (Covid-19) et en tenant compte des éléments suivants.

Comme indiqué ci-dessus, le Groupe dispose de liquidités disponibles d'un montant total de 10,16 milliards d'euros au 31 décembre 2021 (voir paragraphe « Liquidités »).

Le déploiement de la vaccination permet la levée progressive des restrictions de circulation dont notamment la réouverture des frontières des États-Unis aux Européens le 8 novembre 2021. Malgré une propagation rapide du variant Omicron en fin d'année, le trafic s'est maintenu au dernier trimestre 2021 au niveau de capacité budgété de 74%, l'EBITDA du dernier trimestre 2021 atteint presque le même niveau qu'au dernier trimestre 2019 et le résultat d'exploitation du dernier trimestre 2021 est supérieur à celui du dernier trimestre 2019.

Les prévisions d'activité pour le premier trimestre 2022 s'élèvent entre 73% et 78% du premier trimestre 2019.

Par ailleurs, le Groupe mène un ambitieux plan de transformation qui a déjà généré des économies fin 2021, permettant de retrouver dès le quatrième trimestre 2021 son niveau de coût unitaire de 2019, malgré une capacité inférieure. L'avancée du plan de transformation est un atout essentiel pour atteindre les objectifs en terme de résultat d'exploitation pour 2022.

Compte tenu de la situation de liquidité du Groupe renforcée par l'augmentation de capital, par l'émission de l'emprunt obligataire de 800 millions d'euros et le programme EMTN à disposition du Groupe (voir Note 4.2 « Événements significatifs intervenus au cours de la période »), les projections de trésorerie sur un horizon de plus de 12 mois permettent d'assurer un niveau de liquidité considéré comme suffisant.

Les prévisions intègrent notamment :

- l'ajustement du programme de vols et de la capacité à la demande attendue afin de n'opérer que des vols ayant un impact incrémental positif en termes de flux de trésorerie opérationnel;
- la poursuite de mécanismes spécifiques par l'État français pour couvrir partiellement les frais de personnels à travers l'Activité Partielle de Longue Durée (APLD) en France jusqu'à fin 2022 pour Air France et NOW aux Pays-Bas pour le premier trimestre 2022;
- un étalement du remboursement des charges sociales et taxes sur salaires sur une période de 4 à 5 ans;
- un haut niveau de variabilisation des coûts liés à la baisse de capacité;
- la limitation des investissements non aéronautiques;
- le refinancement systématique des nouveaux avions livrés sur la période.

Sur la base de ces prévisions financières les ratios de crédit bancaire dits « *covenants* » applicables en 2022 à la ligne de crédit de 2,46 milliards d'euros au niveau de KLM (voir Note 33.3 « Aides financières des États français et néerlandais ») seront respectés. En ce qui concerne l'engagement non financier inclus dans l'accord-cadre relatif à l'aide d'État entre l'État néerlandais, KLM et Air France-KLM, l'agent de l'État néerlandais a estimé que KLM n'était pas en conformité avec un indicateur non financier, concernant l'arrêt de la facilitation d'une éventuelle optimisation fiscale par les employés. KLM discute actuellement de ce sujet avec l'agent de l'État néerlandais afin de parvenir à une solution acceptable.

Le Groupe poursuit ses projets de financement complémentaires qui permettront une amélioration des fonds propres ou quasi-fonds propres et l'apport de nouvelles liquidités, dans le cadre des résolutions extraordinaires votées lors de l'Assemblée générale Annuelle du 26 mai 2021. Il travaille également sur différentes options complémentaires de reconstitution des capitaux propres de la société Air France au niveau légal requis.

Par ailleurs, fin octobre 2021, un « rating ESG » (« Environmental Social and Governance ») a été réalisé ouvrant l'accès à des financements durables (voir Note 2 « Développement durable et climat »).

Le Groupe gère activement le profil de sa dette. Air France-KLM a remboursé 500 millions d'euros du prêt direct de l'État français le 10 décembre 2021 et a négocié une modification du profil de remboursement avec l'échéance finale repoussée du 6 mai 2023 au 6 mai 2025 (voir Note 33.3 « Aides financières des États français et néerlandais »).

Dans ce contexte lié à la cinquième vague de la crise de la Covid-19 et de la propagation du variant Omicron, le Conseil d'administration avait également considéré trois scénarios pour l'exercice 2022 avec des rythmes de reprise différés jusqu'à un an. Même le scénario le plus dégradé et hautement improbable ne remet pas en cause le principe de continuité d'exploitation.

Le Groupe est susceptible de faire face à différentes incertitudes sur sa trajectoire financière notamment le rythme de reprise de l'activité et de levées des restrictions notamment sur la

zone Asie, l'évolution potentiellement négative de certains comportements relatifs aux transports aériens, l'impact possible d'une restriction imposée de créneaux aériens notamment à Schiphol, le manque de financement disponibles notamment alternatifs pour le renouvellement de la flotte, l'augmentation du prix du carburant, la capacité de répercussion dans le prix du billet de coûts potentiellement croissants liés notamment aux taxes aéroportuaires, au carburant et à la transition carbone. En outre la société Air France a également une obligation légale de reconstituer ses capitaux propres d'ici le 31 décembre 2023.

Au cas où ces facteurs d'incertitudes étaient amenés à se concrétiser, la Direction pourrait mettre en œuvre des mesures d'atténuation supplémentaires :

- l'optimisation et la réduction de la capacité et du réseau ;
- des cessions d'actifs ;
- des restructurations d'effectifs complémentaires ;
- d'autres mesures de réduction des coûts ;
- des reports de dépenses d'investissements et de charges.

En conséquence, après avoir examiné la situation de trésorerie, les prévisions financières et en tenant compte des incertitudes décrites ci-dessus, des facilités de financement engagées et des mesures d'atténuation possibles, le Conseil d'administration considère qu'il est approprié de préparer les états financiers consolidés annuels sur la base de la continuité d'exploitation sans conserver la notion « d'incertitude significative » introduite en décembre 2020.

## 4.2 Événements significatifs intervenus au cours de la période

### Activité Partielle Longue Durée

Air France et certaines de ses filiales ont finalisé sur le premier semestre 2021 la signature de l'ensemble des accords avec les organisations syndicales représentatives permettant de recourir à l'Activité Partielle Longue Durée (APLD) pour une durée maximale de 24 mois.

### Homologation du plan de départ HOP!

Dans le cadre de sa restructuration, HOP! a lancé un plan de départ (voir Note 2.2 « Événements significatifs intervenus au cours de la période » des Notes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2020). Le 16 février 2021, HOP! a reçu de la DREETS (DIRECCTE précédemment) une demande de modification de certaines dispositions de ce plan concernant les personnels navigants. Le plan de départ amendé a finalement été homologué le 16 juin 2021. Une dotation complémentaire de 28 millions d'euros a été faite au titre de cette provision sur l'exercice se clôturant au 31 décembre 2021.

### Mesures de renforcement du capital et des liquidités du groupe Air France-KLM

Le 6 avril 2021, le groupe Air France-KLM a annoncé un plan de mesures concernant Air France, qui ont été validées par la Commission Européenne dans sa décision d'autoriser une opération de 4 milliards d'euros de l'État français pour recapitaliser

Air France et Air France-KLM. À la suite de cette autorisation, les opérations suivantes ont été réalisées :

### Augmentation de capital de 1 036 millions d'euros

Le 19 avril 2021, le Groupe a achevé son augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, par offre au public et avec un délai de priorité de souscription à titre irréductible et réductible accordé aux actionnaires existants, pour un montant de 1 036 millions d'euros, soit 1 024 millions d'euros nets des frais d'émission. Cette opération permet d'améliorer les fonds propres du Groupe, et d'apporter cet argent à Air France.

L'augmentation de capital se traduit par l'émission de 213 999 999 actions nouvelles (les « Actions Nouvelles ») à un prix par action de 4,84 euros, représentant environ 50 % du capital social existant de la Société. Le capital social de la Société est ainsi porté à 642 634 034 euros divisé en 642 634 034 actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune.

Conformément à leurs engagements de souscription, et compte tenu du barème d'attribution des ordres réductibles, l'État français et China Eastern Airlines ont souscrit dans le cadre du délai de priorité à respectivement 122 560 251 Actions Nouvelles (soit 57 % du montant total de l'Augmentation de Capital) et 23 944 689 Actions Nouvelles (soit 11 % du montant total de l'Augmentation de Capital). L'État néerlandais n'a pas souscrit à cette augmentation de capital. Delta Airlines n'a pas non plus



souscrit en raison de l'application de la loi CARES en vigueur aux États-Unis lors de l'opération.

### Conversion de l'emprunt d'État français de 3 milliards d'euros en instruments obligataires hybrides perpétuels (« Titres Super Subordonnés »)

Le 20 avril 2021, le prêt direct de 3 milliards d'euros accordé par l'État français à Air France via Air France-KLM fin mai 2020, a été converti en Titres Super Subordonnés du même montant nominal, permettant l'amélioration des fonds propres du Groupe de 3 milliards d'euros sans impact sur la trésorerie, tout en augmentant la flexibilité de son profil de remboursement de la dette. Cette émission est constituée de trois tranches à échéance perpétuelle d'un montant nominal de 1 milliard d'euros chacune, avec un coupon de 7%, 7,25% et 7,5%, et avec pour chacune respectivement une première option de remboursement (*call*) à 4, 5 et 6 ans.

Conformément aux dispositions de la norme IAS 32 – Instruments Financiers – le remboursement des obligations perpétuelles et le paiement des coupons ne s'effectuant qu'à la discrétion du Groupe, ces émissions ont été comptabilisées en capitaux propres.

### Remboursement de 500 millions d'euros du prêt garanti par l'État français et prolongation de l'échéance du capital restant dû

Par ailleurs, le 10 décembre 2021, le groupe Air France-KLM a remboursé 500 millions d'euros du prêt garanti par l'État et a négocié une modification du profil de remboursement avec l'échéance finale repoussée du 6 mai 2023 au 6 mai 2025, se décomposant ainsi :

- Mai 2023 : remboursement partiel d'un montant de 800 millions d'euros, soit un encours restant dû de 2,7 milliards d'euros,
- Mai 2024 : remboursement partiel de 1,35 milliards d'euros, soit un encours restant dû de 1,35 milliards d'euros,
- Mai 2025 : remboursement final de 1,35 milliards d'euros.

L'encours restant est donc de 3,5 milliards d'euros au 31 décembre 2021.

Ces éléments permettent de lisser le profil de remboursement de la dette du Groupe, avec une extension progressive du profil de maturité.

L'État néerlandais a également approuvé cette série d'actions et a indiqué qu'il poursuivait les discussions avec la Commission Européenne sur d'éventuelles mesures de renforcement du capital de KLM.

### Émission obligataire de 800 millions d'euros

Le 24 juin 2021, le Groupe a annoncé la réalisation du placement d'une émission d'obligations senior pour un total de 800 millions d'euros en deux tranches :

- une première tranche d'obligations d'un montant de 300 millions d'euros, d'une maturité de 3 ans et assortie d'un coupon de 3% par an.

- une seconde tranche d'obligations d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et assortie d'un coupon de 3,875% par an.

Le règlement-livraison de l'émission des Obligations a eu lieu le 1<sup>er</sup> juillet 2021. La dette a été inscrite au bilan à compter de cette date en « passifs financiers non courants ».

### Lancement d'un programme EMTN (« European Medium-Term Note »)

Le 8 juillet 2021, le Groupe a lancé un programme EMTN d'une durée de 12 mois initiale pour maximiser l'utilisation des fenêtres de marché potentielles pour l'émission d'obligations.

### Cession de titres Servair

Début 2021, les conditions selon lesquelles Air France-KLM pouvait vendre à gategroup 30% des titres Servair (voir Note 38.2 « Engagements reçus » des Notes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2020) ont été renégociés. À ce titre, 15% des titres de la société Servair ont été vendus par Air France Finance pour un montant de 71 millions d'euros le 31 mai 2021. Un second versement devrait avoir lieu en décembre 2022 pour 15% complémentaires.

Cette vente a conduit à reconnaître une plus-value de cession de 26 millions d'euros en « autres produits et charges non courants » en compte de résultat consolidé. Le produit de cession est inclus dans la ligne « Produits liés à la perte de contrôle de filiales ou à la cession de titres de sociétés non contrôlées » du tableau des flux de trésorerie consolidé.

### Accord sur le nouveau régime de retraite du personnel au sol de KLM

Le 14 juin 2021, KLM et les cinq syndicats néerlandais du personnel au sol de KLM ont signé un accord permettant la modification du régime de retraite du personnel au sol à compter de janvier 2021. Par cet accord, le fonds de pension du personnel au sol de KLM est qualifié désormais de régime à cotisations définies selon les normes IFRS. L'actif de retraite, basé sur les hypothèses actuarielles au 31 mai 2021 s'élevait à 875 millions d'euros (avant impôt). Dans le cadre de cet accord, KLM a versé une prime de pension supplémentaire couvrant la période janvier-mai 2021 ainsi qu'une cotisation exceptionnelle représentant des économies réalisées depuis 2014 suite aux changements apportés à la réglementation néerlandaise. Ces versements s'élèvent à 63 millions d'euros.

L'impact global de la dé-comptabilisation de l'actif de retraite ainsi que ces versements complémentaires a été comptabilisé en « autres produits et charges non courants » dans le compte de résultat consolidé pour un montant de 938 millions d'euros (704 millions d'euros net d'impôts).

### Plan de restructuration complémentaire KLM

Un plan de restructuration complémentaire avait été annoncé le 21 janvier 2021 pour 800 à 1 000 employés. Suite à des accords signés avec ses syndicats pour éviter des départs supplémentaires et l'intensification prévue de l'activité, KLM a décidé de retirer ce plan.

## 4.3 Postérieurs à la clôture

Il ne s'est produit aucun événement post-clôture.

# NOTE 5 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

## 5.1 Principes comptables

### Principes de préparation des états financiers consolidés et référentiel comptable

En application du règlement européen n° 1606-2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du groupe Air France – KLM au 31 décembre 2021 sont établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union Européenne et applicables à la date de clôture.

Les IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne diffèrent sur certains aspects des IFRS publiées par l'IASB. Néanmoins, le Groupe s'est assuré que les informations financières pour les périodes présentées n'auraient pas été substantiellement différentes s'il avait appliqué les IFRS telles que publiées par l'IASB.

Les états financiers consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 16 février 2022.

### Évolution du référentiel comptable

#### Normes IFRS applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2021

#### Amendements aux normes IFRS 9 « Instruments financiers », IAS 39 « Instruments financiers – Comptabilisation et évaluation », IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » et IFRS 16 « Contrats de location »

À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021, le Groupe applique les amendements aux normes IFRS 9, IFRS 7 et IFRS 16 en lien avec la « Phase 2 » de la réforme des taux d'intérêt de référence. Ces amendements précisent notamment le traitement comptable à appliquer lors du remplacement d'un ancien taux d'intérêt *benchmark* par un nouvel indice de référence dans un contrat donné, ainsi que l'impact de ce changement sur les relations de couverture concernées par la réforme IBOR.

Avec la disparition des taux LIBOR EUR fin 2021, le Groupe a amendé au cours de l'exercice les contrats de financement (dettes Avions) indexés sur cette référence et restructuré les dérivés de taux afférents pour les réindexer sur Euribor.

Pour ce qui est de la disparition des taux LIBOR USD, prévue en juin 2023, le Groupe n'anticipe pas de risque particulier relatif à la transition vers le nouvel indice de référence et qui concernera ses contrats de dettes et de dérivés.

### Amendements à la norme IFRS 16 « Contrats de location »

Cet amendement prolonge la mesure de simplification selon laquelle les preneurs peuvent comptabiliser les allègements de loyers liés à la Covid-19 comme s'il ne s'agissait pas de modifications de contrat. Cela revient à reconnaître l'impact de l'allègement de loyers dans le résultat de la période et non à le lisser sur la durée résiduelle du contrat. L'application de cet amendement est sans impact significatif sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2021.

### Décision IFRS IC relative à la norme IAS 19 « Avantages du personnel »

Cette décision IFRS IC porte sur les modalités de répartition dans le temps de la charge relative à des régimes à prestations définies qui remplissent les trois conditions suivantes :

- l'acquisition définitive des avantages est conditionnée à la présence dans l'entreprise au moment du départ en retraite ;
- le montant des avantages dépend de l'ancienneté ;
- le montant des avantages est plafonné à un nombre d'années de service consécutives d'ancienneté dans l'entreprise.

Pour ces régimes, les droits doivent être étalés de manière linéaire, non plus sur l'ensemble de la carrière du salarié dans l'entreprise, mais, pour chaque salarié, sur les dernières années de sa carrière qui ont donné lieu à l'acquisition de nouveaux droits.

L'application de cette décision IFRS IC est comptabilisée comme un changement de méthode comptable avec une application à compter de la date d'ouverture de la première période comparative présentée dans les états financiers de première application, soit à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 (voir Note 31 « Provisions retraites »).

### Décision IFRS IC relative aux « Coûts de configuration ou de personnalisation d'un logiciel dans le cadre d'un contrat de type SaaS » (Software as a Service)

Cette décision IFRS IC vise à préciser si un actif incorporel doit être comptabilisé en application d'IAS 38 au titre de ces coûts de configuration et de personnalisation d'un logiciel. Si tel n'est pas le cas, la décision IFRS IC indique les autres principes comptables qui doivent s'appliquer pour comptabiliser ces coûts.

Des projets de migration vers le Cloud sont en cours de réalisation au sein du Groupe. Au 31 décembre 2021 aucune application n'a été migrée dans le Cloud.

L'application de cette décision IFRS IC sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2021 est sans impact sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2021.

## Normes IFRS applicables de façon obligatoire pour les états financiers 2022

### Textes pour lesquels l'étude d'impact est en cours au sein du Groupe

#### **Amendements à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022)**

Ces amendements viennent uniformiser les pratiques en matière d'identification et d'évaluation des provisions pour contrats déficitaires, en particulier s'agissant des pertes à terminaison constatées sur les contrats conclus avec des clients comptabilisés en application d'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

Ces amendements précisent que les coûts à prendre en compte pour estimer le « coût d'exécution du contrat » sont les coûts directement liés au contrat.

Ces amendements s'appliqueront aux contrats pour lesquels l'entité n'a pas encore rempli toutes ses obligations à la date d'ouverture de l'exercice de première application.

### Textes pour lesquels la mise en œuvre ne donnera pas lieu à des impacts significatifs

#### **Amendements à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022)**

Ces amendements visent à uniformiser la pratique sur la comptabilisation des produits et des coûts en phase de test de l'actif.

#### **Amendement à la norme IFRS 9 « Instruments financiers » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022)**

L'amendement à la norme IFRS 9 fait partie du cycle 2018-2020 d'amélioration des normes IFRS.

L'amendement précise que les frais à inclure dans le test de 10 % utilisé pour déterminer si un passif financier doit être décomptabilisé sont uniquement les frais payés ou reçus entre l'emprunteur et le prêteur, y compris ceux payés ou reçus pour le compte de l'autre.

En matière de première application, l'amendement à IFRS 9 s'appliquera aux passifs financiers qui sont modifiés ou échangés à compter de la date d'ouverture de la première période comparative présentée dans les états financiers de première application du cycle 2018-2020 d'amélioration des normes IFRS.

### Textes potentiellement applicables au Groupe, publiés par l'IASB, mais non encore adoptés par l'Union Européenne

#### **Amendements à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023)**

Ces amendements clarifient le classement au bilan en courant ou non courant des passifs, et visent à promouvoir une approche cohérente de ce classement.

#### **Amendements à la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023)**

Ces amendements visent à identifier les informations à communiquer au sujet des méthodes comptables, de sorte à les rendre utiles pour les utilisateurs des états financiers. La principale modification apportée consiste dans le fait de dorénavant fournir une information sur les méthodes comptables « significatives » et non plus une information sur les « principales » méthodes comptables.

#### **Amendements à la norme IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023)**

Ces amendements visent à faciliter la distinction entre les méthodes comptables et les estimations comptables. Ils portent toutefois exclusivement sur les estimations comptables, désormais définies comme des « montants monétaires dans les états financiers faisant l'objet d'une incertitude quant à leur évaluation ».

#### **Amendements à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » (Pour les périodes comptables ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023)**

Ces amendements visent notamment à généraliser la comptabilisation de l'impôt différé relatif aux contrats de location.

## 5.2 Utilisation d'estimations

L'établissement des données financières consolidées, en conformité avec les IFRS, conduit la Direction du Groupe à faire des estimations et formuler des hypothèses jugées raisonnables ayant une incidence sur les montants reconnus au bilan, sur les notes aux données financières consolidées concernant les actifs et passifs à la date d'arrêté des données financières consolidées ainsi que sur le montant des produits et des charges. Les principales estimations retenues par le Groupe sont décrites dans les Notes suivantes :

- Note 14 « Impôts »;
- Note 17 « Immobilisations incorporelles »;
- Note 18 « Immobilisations corporelles »;
- Note 20 « Droits d'utilisation »;
- Note 31 « Provisions retraites »;
- Note 32 « Passifs et provisions de restitution pour avions loués et autres provisions »;
- Note 36 « Titres de transport émis et non utilisés »;
- Note 37 « Programme de fidélisation »;
- Note 39 « Instruments financiers ».

La Direction du Groupe procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que sur divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations.

Ainsi, les comptes consolidés de l'exercice ont-ils été établis en tenant compte des paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture.

Ces estimations comptables sont fondées sur les dernières informations fiables disponibles.

Les montants qui figureront dans ses futurs états financiers consolidés sont susceptibles de différer de ces estimations en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes.

## 5.3 Méthodes de consolidation

### Filiales

Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », les états financiers consolidés du Groupe comprennent les comptes de toutes les entités que le Groupe contrôle directement ou indirectement, quel que soit son niveau de participation dans les capitaux propres de ces entités. Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle sont consolidées par intégration globale. Une entité est contrôlée dès lors que le Groupe détient le pouvoir sur cette entité, est exposé, ou a droit à des rendements variables du fait de son implication dans cette entité, et lorsqu'il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influencer sur le montant de ces rendements. La détermination du contrôle prend en compte l'existence de droits de vote potentiels s'ils sont substantifs, c'est-à-dire s'ils peuvent être exercés en temps utile lorsque les décisions sur les activités pertinentes de l'entité doivent être prises.

Les états financiers des sociétés contrôlées sont consolidés dès que le contrôle devient effectif et jusqu'à ce que ce contrôle cesse.

La quote-part de résultat net et des capitaux propres revenant aux tiers est présentée sur la ligne « Participations ne donnant pas le contrôle ».

L'impact du rachat de participations ne donnant pas le contrôle dans une filiale déjà contrôlée et l'impact de la cession d'un pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle sont comptabilisés en capitaux propres.

Lors d'une cession partielle avec perte de contrôle, la participation conservée est réévaluée à la juste valeur à la date de la perte de contrôle. Le résultat de cession comprend l'impact de cette réévaluation et le résultat de cession sur les titres cédés, y compris l'intégralité des éléments comptabilisés en capitaux propres devant être recyclés en résultat.

### Participations dans les co-entreprises et entreprises associées

Conformément à la norme IFRS 11 « Partenariats », le Groupe comptabilise selon la méthode de mise en équivalence les partenariats dans lesquels il exerce un contrôle conjoint avec une ou plusieurs autres parties (*joint-venture*). Le contrôle est considéré comme conjoint lorsque les décisions concernant les activités pertinentes du partenariat requièrent le consentement unanime du Groupe et des autres parties partageant le contrôle.

Dans cas d'une activité conjointe (*joint-operation*), le Groupe comptabilise les actifs et passifs concernés proportionnellement à ses droits et obligations vis-à-vis de l'entité.

Conformément à la norme IAS 28 « Participation dans des entreprises associées et coentreprises », les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sur la gestion opérationnelle et la politique financière sont également mises en équivalence. L'influence notable étant présumée lorsque plus de 20 % des droits de vote sont détenus.

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le résultat net des entreprises associées et des co-entreprises à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée jusqu'à la date à laquelle elle prend fin, ajustée des éventuelles pertes de valeur de la participation nette.

Les pertes d'une entité mise en équivalence qui excèdent la valeur de la participation du Groupe et de l'investissement net (créance long terme dont le remboursement n'est ni prévu ni probable) dans cette entité ne sont pas comptabilisées, sauf si :

- le Groupe a une obligation contractuelle de couvrir ces pertes ; ou
- le Groupe a effectué des paiements au nom de l'entreprise associée.

Tout excédent du coût d'acquisition sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entreprise associée à la date d'acquisition, est comptabilisé en tant que *goodwill* et inclus dans la valeur comptable de la participation mise en équivalence.

Les participations dans des entités dans lesquelles le Groupe a cessé d'exercer une influence notable ou un contrôle conjoint, ne sont plus mises en équivalence à partir de cette date et sont comptabilisées à leur juste valeur en autres actifs financiers à la date de perte d'influence notable ou de contrôle conjoint.

### Opérations intra-Groupe

Toutes les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les sociétés consolidées par intégration globale sont éliminés. Il en est de même pour les résultats internes au Groupe (dividendes, plus-values...).

Les résultats des cessions internes réalisées avec les sociétés mises en équivalence sont éliminés dans la limite du pourcentage d'intérêt du Groupe dans ces sociétés, seulement dans la mesure où ils ne sont pas représentatifs d'une perte de valeur.

## 5.4 Conversion des états financiers et des opérations en monnaies étrangères

### Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les comptes des filiales étrangères sont convertis en euros comme suit :

- à l'exception des capitaux propres pour lesquels les cours historiques sont appliqués, les comptes de bilan sont convertis sur la base des taux de change en vigueur à la date de clôture;
- les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux moyens de change de la période;
- l'écart de conversion en résultant est porté au poste « Écarts de conversion » inclus dans les capitaux propres;
- les *goodwill* sont exprimés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et sont convertis en euros au taux de clôture.

## 5.5 Regroupements d'entreprises

Les acquisitions de filiales réalisées à compter du 1<sup>er</sup> avril 2010 sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises ». En application de cette norme, dans le cas de la première consolidation d'une entité, le Groupe procède dans un délai n'excédant pas 12 mois à compter de la date d'acquisition, à l'évaluation de tous les actifs et passifs à leur juste valeur (à l'exception des actifs non courants classés comme actifs détenus en vue de la vente qui sont comptabilisés à la juste valeur moins les coûts de sortie).

Les *goodwill* qui correspondent, à la date d'acquisition, à la somme de la contrepartie transférée et des participations ne donnant pas le contrôle sous déduction du montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris font l'objet de tests de perte de valeur annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs. La participation détenue précédemment dans l'entreprise acquise à la juste valeur à la date d'acquisition fait également l'objet d'une réévaluation; l'éventuel profit ou perte est quant à lui comptabilisé en résultat.

Les frais de transaction, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, sont comptabilisés immédiatement en charges lorsqu'ils sont encourus.

Le Groupe peut opter, acquisition par acquisition, pour la comptabilisation d'un *goodwill* dit « complet », c'est-à-dire que ce dernier est calculé en prenant en compte la juste valeur des

### Conversion des opérations en devises

Les transactions en monnaies étrangères sont converties au cours de change en vigueur à la date de la transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont évalués au cours en vigueur à la date de clôture.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en devises étrangères évalués sur la base du coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction ou le cours de la couverture qui leur est affecté le cas échéant.

Les différences de change correspondantes sont enregistrées au compte de résultat, les variations de juste valeur des instruments de couverture sont enregistrées conformément au traitement décrit dans la Note 5.11. « Instruments financiers ».

participations ne donnant pas le contrôle en date de l'acquisition, et non pas uniquement leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise.

Si la différence entre la contrepartie transférée et la juste valeur nette des actifs et des passifs est négative, celle-ci est immédiatement comptabilisée en résultat.

Les paiements conditionnels ou compléments de prix sont comptabilisés en capitaux propres lorsque le paiement prévoit la livraison d'un nombre fixe d'actions de l'acquéreur selon les critères d'IAS 32. Dans les autres cas, ils sont comptabilisés en passifs liés à des regroupements d'entreprises. Les paiements conditionnels ou compléments de prix sont estimés à leur juste valeur en date d'acquisition. Cette évaluation initiale ne peut être ajustée ultérieurement en contrepartie du *goodwill* qu'en cas de nouvelles informations liées à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition et dans la mesure où l'évaluation était encore présentée comme provisoire (délai d'évaluation limité à 12 mois). Tout ajustement ultérieur ne répondant pas à ces critères est comptabilisé en dette ou créance, en contrepartie du résultat du Groupe.

Lors d'une acquisition par étape, la participation antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle, et l'écart avec la valeur nette comptable est comptabilisé en résultat, de même que les éléments recyclables des autres éléments du résultat global relatifs à la participation antérieure.

## 5.6 Chiffre d'affaires

### Transport de passagers et de marchandises

Pour les opérations aériennes qui correspondent au transport de passagers et de marchandises, le chiffre d'affaires est comptabilisé lors de la réalisation du transport. Le transport est également le fait générateur de la comptabilisation en charges externes, des commissions versées aux intermédiaires (e.g. compagnies de cartes de crédit et agences de voyage) et des frais de réservation.

En conséquence, à leur date d'émission, les titres de transport tant sur le passage que sur le fret sont comptabilisés en « Titres de transport émis et non utilisés ». La recette relative à ces titres de transport émis qui se révéleront non utilisés est comptabilisée en chiffre d'affaires à la date de transport initialement prévue. Cette recette est calculée par application de taux statistiques sur les titres de transports émis et non utilisés. Ces taux sont régulièrement mis à jour et retraités des événements non récurrents et spécifiques pouvant impacter le comportement des passagers.

Le Groupe choisit d'appliquer l'exemption prévue par la norme IFRS 15 qui permet de ne pas préciser le montant des transactions restant à réaliser ainsi que le moment prévu de leur comptabilisation pour les obligations de performance qui résultent de contrats d'une durée initiale attendue d'un an ou moins. En effet, les obligations de performance relatives au transport de passagers et de marchandises expirent dans l'année si les titres de transport ne sont pas utilisés.

Le Groupe indemnise les passagers dont l'accès à bord ou le vol a été annulé ou retardé, conformément au règlement CE261 de l'Union Européenne. Ces indemnités sont comptabilisées en diminution du chiffre d'affaires. Le Groupe comptabilise en contrepartie un passif au titre des remboursements futurs à verser aux passagers. La détermination de ce passif au titre des remboursements futurs repose sur une approche statistique.

Les taxes passagers établies sur les ventes de billets sont collectées par le Groupe pour être reversées aux autorités aéroportuaires. Par conséquent, elles ne correspondent pas à du chiffre d'affaires. Les taxes sont comptabilisées comme un passif jusqu'au reversement à l'autorité aéroportuaire appropriée selon les conditions d'exigibilité (lors de l'émission du billet ou du transport).

Le Groupe considère que la compagnie qui émet le titre de transport des marchandises agit en tant que principal car elle a le contrôle sur la réalisation de l'obligation de performance. Lorsque le Groupe émet des titres de transport pour ses marchandises qui sont transportées par un autre transporteur (compagnie aérienne ou transporteur routier), le Groupe agit en tant que principal. De ce fait, le Groupe reconnaît, à la date du transport, le montant facturé au client dans son intégralité, en chiffre d'affaires ainsi que les coûts d'affrètement facturés par l'autre transporteur pour la réalisation de la prestation.

### Maintenance

Les principales natures de contrats avec les clients recensées au sein du Groupe sont principalement :

#### Ventes de contrat de maintenance et de support (Contrats à l'heure de vol)

Certains contrats de maintenance et de support prévoient le maintien en état de vol de moteurs, d'équipements ou de cellules avion, une cellule avion correspondant à un avion hors moteurs et équipements. La facturation de ces contrats est basée sur le nombre d'heures de vol ou d'atterrissages des biens concernés par ces contrats.

Les différentes prestations rendues au sein de chacun de ces contrats constituent une obligation de performance unique du fait de l'interdépendance existant entre elles dans le cadre de l'exécution de ces contrats.

Les revenus issus de ces prestations de maintenance et support sont enregistrés progressivement. Le chiffre d'affaires est reconnu à l'avancement, à hauteur des coûts engagés, s'ils peuvent être évalués de façon fiable, auxquels s'ajoute la marge attendue.

Le transfert du contrôle de ces prestations intervenant en continu, le chiffre d'affaires de ces contrats est comptabilisé à l'avancement des coûts. Tant que le résultat du contrat ne peut être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires ne sera reconnu qu'à hauteur des coûts encourus.

Les marges prévisionnelles des contrats sont évaluées sur la base des prévisions de flux de trésorerie futurs qui tiennent compte des obligations et indices contractuels ainsi que d'autres paramètres internes au contrat retenus en utilisant des données historiques et/ou prévisionnelles.

Ces marges prévisionnelles sont revues régulièrement. Le cas échéant, les pertes à terminaison sur les contrats en cours sont provisionnées dès qu'elles sont prévisibles.

Les montants facturés aux clients, et donc encaissés la plupart du temps, qui n'ont pas encore été reconnus en chiffre d'affaires sont comptabilisés en passifs sur contrat (produit constaté d'avance) à la clôture. À contrario, le chiffre d'affaires comptabilisé qui n'a pas encore donné lieu à facturation est enregistré au bilan en actifs sur contrat à la clôture.

#### Ventes de prestations de réparation pièces et main-d'œuvre (Contrats régie/« Time & Material »)

Ces prestations qui portent sur des moteurs, des équipements ou de cellules avion, une cellule avion correspondant à un avion hors moteurs et équipements sont en général de courte durée.

Elles constituent une obligation de performance unique. Le chiffre d'affaires est reconnu à l'avancement des coûts encourus.

### Achats pour le compte de tiers

Lorsque le Groupe sert d'intermédiaire entre ses fournisseurs et ses clients finaux, le Groupe agit en tant qu'agent et constate alors la marge qui résulte de cette opération en chiffre d'affaires.

## 5.7 Programme de fidélisation

Les compagnies du Groupe opèrent un programme commun de fidélisation client « Flying Blue » permettant aux adhérents d'acquérir des *Miles* lors de leurs voyages réalisés auprès d'Air France, KLM, des partenaires aériens ou lors de leurs achats de prestations auprès des partenaires non aériens (sociétés de carte de crédit, chaînes hôtelières et loueurs de voitures). Ces *Miles* peuvent être échangés par les adhérents contre des voyages gratuits auprès d'Air France, KLM et leurs partenaires aériens ou d'autres services gratuits auprès de leurs partenaires non aériens.

Les *Miles* sont considérés comme un élément distinct d'une vente de billet à éléments multiples et une partie du prix de la vente initiale du billet d'avion est allouée à ces *Miles* et différée jusqu'à ce que l'obligation du Groupe relative à ces *Miles* soit remplie.

Le montant différé en dette au fur et à mesure de l'acquisition des *Miles* par les adhérents, est estimé :

- en fonction de la juste valeur des *Miles*, définie comme le montant auquel les avantages pourraient être vendus séparément;
- après prise en compte d'un taux de rédemption, correspondant à la probabilité d'utilisation des *Miles* par les adhérents, déterminée suivant une méthode statistique.

Dans le cadre des refacturations de *Miles* entre les partenaires du programme, la marge réalisée sur les ventes de *Miles* aux autres partenaires du programme est rapportée immédiatement au résultat.

## 5.8 Distinction entre résultat d'exploitation courant et résultat des activités opérationnelles

Le Groupe considère qu'il est pertinent, pour la compréhension de sa performance financière, de présenter dans son compte de résultat un solde intermédiaire au sein du « résultat des activités opérationnelles ». Ce solde, appelé « résultat d'exploitation courant », exclut les éléments inhabituels définis par la recommandation n° 2020-01 de l'ANC comme des produits ou des charges non récurrents par leur fréquence, leur nature et/ou leur montant.

Ces éléments sont les suivants :

- ventes de matériel aéronautique et cessions significatives d'autres actifs;
- sortie anticipée d'appareils;
- résultats de cession de filiales et participations;
- coûts de restructuration lorsque ceux-ci sont significatifs;
- modification des plans de retraite;
- éléments significatifs et peu fréquents tels que la reconnaissance au compte de résultat d'un écart d'acquisition négatif, l'enregistrement d'une perte de valeur sur *goodwill* et les provisions significatives sur litiges.

## 5.9 Agrégats utilisés dans le cadre de la communication financière

**EBITDA** (*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) : en excluant du résultat d'exploitation courant la principale ligne n'ayant pas de contrepartie en trésorerie (« Amortissements, dépréciations et provisions »), l'EBITDA correspond à un indicateur reflétant de façon simple le niveau de trésorerie générée par les opérations courantes du Groupe. Il est ainsi communément utilisé pour le calcul des ratios financiers de couverture et ratios de valorisation de l'entreprise (voir « Compte de résultat consolidé »).

**Flux de trésorerie libre d'exploitation** : il correspond au flux net de trésorerie provenant de l'exploitation net des investissements corporels et incorporels auquel s'ajoutent les produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles. Il n'inclut pas la trésorerie générée par les autres opérations d'investissements, en particulier financières et les flux d'exploitation relatifs aux activités non poursuivies (voir Note 43.2. « Flux de trésorerie libre d'exploitation »).

**Flux de trésorerie libre d'exploitation ajusté** : il correspond au *cash-flow* libre d'exploitation net du paiement des dettes de location (voir Note 43.2 « Flux de trésorerie libre d'exploitation »).

## 5.10 Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net revenant aux propriétaires de la société mère par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Le nombre moyen d'actions en circulation est calculé hors actions d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net revenant aux propriétaires de la société mère ajusté des effets des instruments dilutifs par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice ajusté de toutes actions ordinaires potentiellement dilutives.

## 5.11 Instruments financiers

### Évaluation des créances clients et actifs financiers non courants

Les créances clients, prêts et autres actifs financiers non courants sont considérés comme des actifs émis par l'entreprise et sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Postérieurement à la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti. Ils font, par ailleurs, l'objet d'une dépréciation sur la base de la perte attendue.

Le Groupe a opté pour la méthode de l'approche simplifiée concernant la dépréciation des créances clients. En effet, les processus automatisés de facturation et paiement des clients pour l'activité Réseau limitent considérablement les risques de crédit. Par ailleurs, le Groupe a également recours à des assurances-crédit pour réduire le risque d'impayés qui peut exister en ce qui concerne les créances détenues sur les clients de l'activité Maintenance.

Le Groupe estime que l'évolution du risque de crédit des actifs financiers non courants depuis leur comptabilisation initiale est limitée en raison des critères en vigueur pour leur sélection (e.g. type d'instrument, notation des contreparties, échéance). La dépréciation comptabilisée par le Groupe correspond au montant des pertes de crédit attendues sur les 12 mois suivant la clôture.

Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de la transaction.

### Titres de participation des sociétés non consolidées et autres titres immobilisés

Les titres de participation des sociétés non consolidées et les autres titres immobilisés sont qualifiés d'instruments de capitaux propres et figurent au bilan pour leur juste valeur. Pour les titres de participation cotés, la juste valeur correspond au cours de bourse à la date de clôture. Pour les titres de participation non cotés, la valorisation est établie sur la base des états financiers de l'entité.

L'évaluation des instruments de capitaux propres est soit en juste valeur par le compte de résultat soit en juste valeur par les autres éléments du résultat global. En effet :

- lorsque l'instrument de capitaux propres est considéré comme un investissement en trésorerie, c'est-à-dire qu'il est détenu à des fins de transaction monétaire, ses réévaluations sont enregistrées en « autres produits et charges financiers » ;

- lorsque l'instrument de capitaux propres est considéré comme un investissement en industrie, c'est-à-dire qu'il est détenu pour des raisons stratégiques (car il s'agit principalement de titres détenus dans des entreprises qui ont une activité proche de celle du Groupe), ses réévaluations sont enregistrées en « autres éléments du résultat global » non recyclables. Les dividendes sont comptabilisés en compte de résultat.

### Instruments dérivés

Le Groupe utilise divers instruments dérivés dans le but de couvrir ses expositions aux risques actions, de change, de taux d'intérêt ou de variation des prix d'achat de carburant et crédit carbone.

Des contrats de change à terme et des options sont utilisés pour couvrir l'exposition au risque de change.

Le Groupe utilise également des *swaps* de taux pour gérer son exposition au risque de taux. La majorité des *swaps* négociés permet de convertir des dettes à taux variable à taux fixe.

L'exposition au risque carburant est couverte par des *swaps* ou des options sur *jet fuel*, *gasoil* ou *Brent*.

Enfin, le risque de crédit carbone est couvert par des achats à terme.

La majeure partie de ces instruments dérivés est qualifiée comptablement d'instruments de couverture si le dérivé est éligible en tant qu'instrument de couverture et si les relations de couverture sont documentées conformément aux principes de la norme IFRS 9 « Instruments financiers ».

Ces instruments dérivés sont enregistrés au bilan à leur juste valeur ajustée de la valeur marché du risque de crédit du Groupe (DVA) et du risque de crédit de sa contrepartie (CVA). Le calcul du risque de crédit suit un modèle usuel s'appuyant sur des probabilités de défaut issues des CDS des contreparties. Le mode de comptabilisation des variations de juste valeur dépend de la classification des instruments dérivés.

Trois classifications différentes existent :

### Couverture de juste valeur

Les variations de juste valeur du dérivé sont constatées en résultat et viennent compenser, à hauteur de la part efficace, les variations de la juste valeur du sous-jacent (actif, passif ou engagement ferme), également comptabilisées en résultat.



### Couverture de flux futurs

Les variations de juste valeur du dérivé sont constatées en autres éléments du résultat global pour la partie efficace et sont reclassées en résultat lorsque l'élément couvert affecte ce dernier. La partie inefficace est enregistrée directement en résultat financier tant que l'instrument n'est pas débouclé. Lors du débouclage, l'inefficacité résiduelle est recyclée sur l'élément couvert.

### Dérivés de transaction

Les variations de juste valeur du dérivé sont comptabilisées en résultat financier.

Pour les options, seule la valeur intrinsèque est désignée comme instrument de couverture, la valeur temps étant exclue et considérée comme un coût de couverture. La variation de la juste valeur de la valeur temps de l'option est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global dans la mesure où elle se rattache à l'élément couvert. Elle est ensuite recyclée et affecte l'élément couvert lorsque celui-ci se réalise (si l'élément couvert est lié à une transaction) ou amortie sur la durée de la couverture (si l'élément couvert est lié à un intervalle de temps).

L'écart de valeur temps entre les options structurées non alignées et les options « vanilles » (i.e. alignées) correspondantes est comptabilisé en compte de résultat.

Pour les achats à terme, seule la composante spot est désignée comme instrument de couverture, la composante report/déport étant considérée comme un coût de couverture et comptabilisée de manière similaire à la valeur temps des options.

Le *basis spread* des *swaps* de devise est également exclu de l'instrument de couverture et est considéré comme un coût de couverture.

### Emprunts obligataires convertibles

Les emprunts obligataires convertibles sont considérés comme des instruments financiers composés de deux éléments : une composante obligataire enregistrée en dette et une composante action enregistrée en capitaux propres. La composante obligataire est égale à la valeur actualisée de la totalité des coupons dus au titre de l'obligation au taux d'une obligation simple qui aurait été émise au même moment que l'obligation convertible. La valeur de la composante action enregistrée en capitaux propres est calculée par différence avec le montant nominal de l'emprunt obligataire à l'émission.

La différence entre les frais financiers comptabilisés et les montants effectivement décaissés est ajoutée à chaque clôture au montant de la composante dette de sorte qu'à l'échéance, le montant à rembourser en cas de non conversion corresponde au prix de remboursement.

### Actifs financiers, trésorerie et équivalents de trésorerie

#### Actifs de transaction à la juste valeur par compte de résultat

Les actifs de transaction comprennent les actifs détenus à des fins de transaction (SICAV, FCP, certificat de dépôt, etc.), que la société a l'intention de revendre dans un terme proche afin de réaliser une plus-value ou qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme. Ils sont classés au bilan en actifs financiers à court terme.

#### Trésorerie et équivalents de trésorerie

Il s'agit de placements à court terme, très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

#### Passifs financiers

Les emprunts sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Ils sont ensuite comptabilisés :

- à leur valeur nette comptable pour les emprunts obligataires ;
- selon la méthode du coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif pour les autres emprunts. En application de ce principe, les primes de remboursement ou d'émissions éventuelles, ainsi que les frais d'émission sont portés dans la rubrique du bilan correspondant à ces emprunts et amortis en résultat financier sur la durée de vie des emprunts selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### Hiérarchie des actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur

Le tableau présentant les actifs et passifs financiers par catégorie de valorisation (voir Note 39.4 « Méthodes de valorisation des actifs et passifs financier à la juste valeur ») répond aux exigences d'IFRS 7 amendée « Instruments financiers : informations à fournir ». Les justes valeurs à fournir sont classées selon une hiérarchie reflétant la nature des données de marché utilisées pour réaliser les évaluations.

Cette hiérarchie prévoit trois niveaux de juste valeur :

**Niveau 1** : juste valeur calculée à partir de cours/prix cotés sur un marché actif pour des instruments identiques,

**Niveau 2** : juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation s'appuyant sur des données observables telles que des prix d'actifs ou de passifs similaires ou des paramètres cotés sur un marché actif,

**Niveau 3** : juste valeur calculée à partir de techniques de valorisation reposant pour tout ou partie sur des données non observables telles que des prix sur un marché inactif ou la valorisation sur la base de multiples pour les titres non cotés.

## 5.12 Goodwill

Le *goodwill* correspond, à la date d'acquisition, à la somme de la contrepartie transférée et des participations ne donnant pas le contrôle sous déduction du montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris de l'entité acquise.

Pour les acquisitions ayant eu lieu avant le 1<sup>er</sup> avril 2004, le *goodwill* est maintenu à son coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon les principes comptables français. Le classement et le traitement comptable des regroupements d'entreprises qui ont eu lieu avant le 1<sup>er</sup> avril 2004 n'ont pas été modifiés à l'occasion de l'adoption des normes internationales au 1<sup>er</sup> avril 2004, conformément à la norme IFRS 1 « Première adoption des IFRS ».

Le *goodwill* est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise. Il est comptabilisé à l'actif du bilan.

Il n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de perte de valeur annuel ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause celle-ci. Les pertes de valeur enregistrées, comme décrit dans la Note 5.16, ne peuvent pas faire l'objet d'une reprise ultérieure.

Lorsque la quote-part de la juste valeur des actifs acquis et des passifs repris excède la contrepartie transférée, un écart d'acquisition négatif est dégagé et immédiatement comptabilisé en résultat.

Lors de la cession d'une filiale ou d'une société mise en équivalence, le montant du *goodwill* attribuable à la société cédée est inclus dans le calcul du résultat de cession.

## 5.13 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont inscrites au coût d'acquisition initial diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les frais de développements informatiques sont immobilisés et amortis selon un plan reflétant la durée d'utilisation propre à chaque développement. Le Groupe dispose d'outils permettant un suivi par projet de toutes les étapes du développement, et notamment, la mesure des dépenses internes et externes directement attribuables à chaque projet au cours de son développement.

Les immobilisations incorporelles identifiables acquises dont la durée d'utilité est définie sont amorties en fonction de leur propre durée d'utilité dès leur mise en service.

Les marques KLM et Transavia ainsi que des *slots* (créneaux de décollage/atterrissage) acquis par le Groupe dans le cadre de l'acquisition de KLM sont des immobilisations incorporelles identifiables dont la durée d'utilité est indéfinie. Elles ne sont pas amorties mais font l'objet, tous les ans, de tests de perte de valeur ou dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre

en cause la valeur comptabilisée au bilan. Le cas échéant, une perte de valeur est enregistrée, comme décrit dans la Note 5.16.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, les compagnies aériennes sont soumises aux réglementations du marché des ETS (Emission Trading Scheme), comme décrit dans la Note 5.22 et le paragraphe « Risques crédit carbone » en Note 39.2.4. À ce titre, le Groupe doit acheter des quotas de CO<sub>2</sub> afin de compenser ses émissions. Le Groupe comptabilise les quotas de CO<sub>2</sub> en immobilisations incorporelles. Ces immobilisations sont non amortissables.

Les immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est définie sont amorties selon le mode linéaire, sur les périodes suivantes :

Logiciels	1 à 5 ans
Licences	Durée du contrat
Développements informatiques	Jusqu'à 20 ans <sup>(1)</sup>

(1) Les développements informatiques sont amortis sur la même durée d'utilité que celle du logiciel sous-jacent. Dans certains cas, ils peuvent être amortis sur une durée plus longue. Cette durée devra faire l'objet d'une documentation.

## 5.14 Immobilisations corporelles

### Principes applicables

Les immobilisations corporelles sont inscrites au coût d'acquisition ou de fabrication, diminué des amortissements cumulés et le cas échéant des pertes de valeur.

Conformément à la norme IAS 23, les intérêts financiers des emprunts contractés pour financer les investissements, pendant la période précédant leur mise en exploitation, sont partie intégrante du coût. Dans la mesure où les acomptes sur investissements ne sont pas financés par des emprunts spécifiques, le Groupe retient le taux moyen d'intérêts des emprunts non affectés en cours à la clôture de l'exercice considéré.

Les coûts d'entretien sont comptabilisés en charges de la période à l'exception de ceux qui prolongent la durée d'utilisation ou augmentent la valeur du bien concerné qui sont alors immobilisés (Grand Entretien sur les cellules et moteurs des avions ainsi que les pièces à durée de vie limitée).

### Immobilisations aéronautiques

Le prix d'acquisition des immobilisations aéronautiques est libellé en devises étrangères. Il est converti au cours du jour du règlement ou, le cas échéant, au cours de couverture qui lui est affecté. Les remises constructeurs éventuelles sont portées en diminution de la valeur immobilisée.

Les avions sont amortis selon le mode linéaire sur leur durée moyenne d'utilisation estimée. Cette durée est comprise entre 20 et 25 ans.

Durant le cycle d'exploitation et dans le cadre de l'élaboration des plans de renouvellement de flotte, le Groupe examine si la base amortissable ou la durée d'utilité doivent être adaptées et le cas échéant, détermine si une valeur résiduelle doit être prise en compte et la durée d'utilité adaptée.

Les potentiels cellules et moteurs des avions ainsi que les pièces à durée de vie limitée sont isolés du coût d'acquisition des appareils. Ils constituent des composants distincts et sont amortis sur la durée courant jusqu'à l'événement suivant de Grand Entretien prévu.

Les pièces de rechange permettant d'assurer l'utilisation de la flotte (activité Maintenance) sont classées en immobilisations

aéronautiques et font l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée de vie restante estimée du type avion/moteur sur le marché mondial. La durée de vie est plafonnée à un maximum de 30 ans.

### Autres immobilisations corporelles

Les autres immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées d'utilisation suivantes :

Constructions	20 à 50 ans
Agencements et installations	8 à 20 ans
Simulateurs de vol	10 à 20 ans
Matériels et outillages	3 à 15 ans

## 5.15 Contrats de location

Les contrats de location, tels que définis par la norme IFRS 16 « Contrats de location », sont comptabilisés au bilan, ce qui se traduit par la constatation :

- d'un actif qui correspond au droit d'utilisation de l'actif loué pendant la durée du contrat ; et
- d'une dette au titre de l'obligation de paiement.

Ne sont pas éligibles à un traitement comptable selon la norme IFRS 16, les actifs (aéronautiques et bâtiments) :

- qui ont été acquis par la compagnie ou pour lesquels la compagnie a pris une part prépondérante dans le processus d'acquisition auprès des constructeurs ;
- et qui seront très certainement acquis au terme du contrat de location au regard des conditions contractuelles.

Ces montages financiers étant des achats en substance d'actifs et non des locations, la dette correspondante est considérée comme un passif financier, au sens de la norme IFRS 9 et l'actif, comme une immobilisation, conformément à la norme IAS 16.

### Évaluation du droit d'utilisation des actifs

À la date de prise d'effet d'un contrat de location, le droit d'utilisation est évalué à son coût et comprend :

- le montant initial de la dette auquel sont ajoutés, s'il y a lieu, les paiements d'avance faits au loueur, nets le cas échéant, des avantages reçus du bailleur ;
- le cas échéant, les coûts directs initiaux encourus par le preneur pour la conclusion du contrat. Il s'agit des coûts marginaux qui n'auraient pas été engagés si le contrat n'avait pas été conclu ;
- les coûts estimés de remise en état et de démantèlement du bien loué selon les termes du contrat. À la date de comptabilisation initiale du droit d'utilisation, le preneur ajoute à ces coûts, le montant actualisé de la dépense de remise en état et/ou de démantèlement en contrepartie

d'un passif ou d'une provision de restitution tel que décrit en Note 5.20. Ces coûts incluent notamment les obligations de maintenance au titre des moteurs et des cellules des avions.

Le droit d'utilisation est amorti sur la durée d'utilité des actifs sous-jacents (durée du contrat de location pour la composante loyer, heures de vol pour la composante relative à la maintenance des moteurs ou linéairement pour la composante maintenance de la cellule jusqu'à la date de prochaine grande visite).

### Évaluation de la dette de loyer

À la prise d'effet du contrat, la dette de location est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des loyers sur la durée du contrat.

Les montants pris en compte au titre des loyers dans l'évaluation de la dette sont :

- les loyers fixes (y compris les loyers fixes en substance, c'est-à-dire que même s'ils contiennent une variabilité dans la forme, ils sont en substance inévitables) ;
- les loyers variables basés sur un taux ou un index en utilisant le taux ou l'index à la date de prise d'effet du contrat ;
- les paiements à effectuer par le preneur en vertu d'une garantie de valeur résiduelle ;
- les pénalités à verser en cas d'exercice d'une option de résiliation ou de non renouvellement du contrat, si la durée du contrat a été déterminée en faisant l'hypothèse que le preneur l'exercerait.

La dette liée au contrat de location est évaluée ultérieurement sur la base d'un processus comparable à la méthode du coût amorti au taux d'intérêt :

- elle est augmentée à hauteur des charges d'intérêts déterminées par application du taux d'actualisation à la dette, à l'ouverture de la période ;
- et diminuée du montant des paiements effectués.

La charge d'intérêts de la période ainsi que les paiements variables, non pris en compte lors de l'évaluation initiale de la dette, et encourus au cours de la période considérée, sont comptabilisés en charges.

Par ailleurs, la dette peut être ré-estimée dans les situations suivantes :

- révision de la durée de location,
- modification liée à l'évaluation du caractère raisonnablement certain (ou non) de l'exercice d'une option,
- ré-estimation relative aux garanties de valeur résiduelle,
- révision des taux ou indices sur lesquels sont basés les loyers lorsque l'ajustement des loyers a lieu.

## Typologie des contrats de location capitalisés

### Contrats de location « Avion »

Pour les contrats de location des avions remplissant les critères de capitalisation définis par la norme IFRS 16, la durée de location correspond à la période non résiliable de chaque contrat sauf si le Groupe est raisonnablement certain d'exercer les options de renouvellement prévues contractuellement. Ceci peut être le cas, par exemple, si des travaux importants d'aménagement des cabines ont été effectués alors que la durée résiduelle de location est significativement plus faible que la durée d'amortissement des aménagements des cabines. Le traitement comptable des obligations de maintenance des avions loués est décrit dans la Note 5.20.

Les contrats de location avions conclus par le Groupe n'incluent pas de clause de valeur garantie des actifs loués.

Le taux d'actualisation utilisé pour évaluer la dette de loyer correspond, pour chaque avion, au taux d'intérêt implicite induit par les éléments contractuels ainsi que des valeurs résiduelles de marché. En effet, ce taux peut être facilement calculé compte tenu de la disponibilité des données actuelles et futures concernant la valeur des avions. Ce taux est recalculé à chaque renouvellement (prolongation) de contrat. Il donne une valeur actuelle cumulée des paiements minimaux au titre de la location et de la valeur résiduelle non garantie égale à la somme de la juste valeur de l'actif loué et des coûts directs initiaux du loueur.

La majeure partie des contrats de location d'avions étant libellés en dollar US, le Groupe a mis en place, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, une couverture de flux de trésorerie de son chiffre d'affaires en dollar US par la dette de location en dollar US. La réévaluation de sa dette de location au taux de clôture est ainsi comptabilisée en « autres éléments du résultat global ».

### Contrats de location « Biens immobiliers »

Le Groupe a identifié des contrats de location au sens de la norme pour les espaces loués dans ses *hubs*, les locations de bâtiments propres à l'activité Maintenance, les salons dédiés dans les aéroports en dehors des *hubs* et les locations de bâtiments de bureaux. La durée de location correspond à la période non résiliable du contrat, la grande majorité des contrats ne comprenant pas d'options de renouvellement.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est déterminé, pour chaque bien, en fonction du taux marginal

d'endettement à la date de commencement du contrat. Ce taux correspond au taux d'intérêt qu'obtiendrait le preneur, au commencement du contrat de location, pour emprunter sur une durée avec une garantie et dans un environnement économique similaires, les fonds nécessaires à l'acquisition de l'actif. Ce taux est obtenu par l'addition du taux des obligations d'État et du *spread* de crédit. Le taux des obligations d'État est spécifique à la localisation, la devise, la période et la durée. La détermination de la courbe de *spread* est basée sur des points de référence, chaque point constituant un financement d'actifs autres que les avions.

### Contrats de location « Autres actifs »

Les principaux contrats de location identifiés correspondent aux véhicules, à certains contrats de pools de pièces détachées et à des contrats de location de moteurs. La durée de capitalisation des loyers de location correspond à la période non résiliable du contrat, la grande majorité des contrats ne comprenant pas d'options de renouvellement. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est déterminé, pour chaque bien, en fonction du taux marginal d'endettement à la date de commencement du contrat (voir paragraphe « Biens immobiliers » pour la détermination du taux d'endettement marginal).

## Typologie des contrats de location non capitalisés

Le Groupe retient les deux exemptions prévues par la norme IFRS 16 qui permettent de ne pas comptabiliser au bilan : les contrats de courte durée et les contrats portant sur des actifs de faible valeur.

### Contrats de location de courte durée

Ces contrats ont une durée inférieure ou égale à 12 mois. Au sein du Groupe, il s'agit principalement de contrats qui portent sur des locations de :

- de surfaces dans les *hubs* du Groupe pour lesquels il existe une option de résiliation réciproque dans le respect d'un préavis inférieur ou égal à 12 mois ;
- d'appartements pour les salariés expatriés du Groupe qui prévoient un préavis inférieur ou égal à 12 mois ;
- de moteurs de rechange dont la durée est inférieure ou égale à 12 mois.

### Contrats de location portant sur des actifs de faible valeur

Ces contrats concernent des locations pour lesquelles la valeur à neuf des actifs est inférieure ou égale à 5 000 dollars US. Au sein du Groupe, il s'agit notamment des contrats qui portent sur des locations d'imprimantes, de tablettes, d'ordinateurs portables et de téléphones portables, notamment.

### Opérations de cession-bail

Le Groupe qualifie d'opérations de cession-bail, les opérations qui donnent lieu à une vente au sens de la norme IFRS 15. En particulier, une opération sera considérée comme une vente s'il n'y a pas d'option de rachat du bien à l'issue de la période de location.

### Opération considérée comme une vente

Si la cession du bien par le vendeur-preneur constitue une vente au sens de la norme IFRS 15, le vendeur-preneur doit : (i) décomptabiliser l'actif sous-jacent, (ii) comptabiliser un droit d'utilisation correspondant à la quote-part conservée de la valeur nette comptable de l'actif cédé.

### Opération non considérée comme une vente

Si la cession du bien par le vendeur-preneur ne constitue une vente au sens de la norme IFRS 15, le vendeur-preneur conserve à son actif le bien transféré et comptabilise à son passif un passif financier correspondant au prix de cession (reçu de l'acquéreur-bailleur).

## 5.16 Test de valeur d'actif

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles, le droit d'utilisation et les *goodwill* font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an au 30 septembre pour les *goodwill* et les actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Pour ce test, le Groupe détermine la valeur recouvrable de l'actif correspondant à la valeur la plus élevée entre sa valeur de marché diminuée des coûts de sortie et sa valeur d'utilité. Cette dernière est déterminée selon la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés, estimée à partir d'hypothèses budgétaires validées par la Direction, d'un taux d'actualisation correspondant au coût moyen pondéré du capital et d'un taux de croissance reflétant les hypothèses de marché propres à l'activité.

Les tests de dépréciation sont réalisés individuellement pour chaque actif sauf pour les actifs auxquels il n'est pas possible de rattacher directement des flux de trésorerie indépendants. Dans ce cas, ces actifs sont regroupés au sein de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) à laquelle ils appartiennent et c'est cette dernière qui est testée. Les UGT correspondent aux secteurs d'activité du Groupe : réseau, maintenance, loisirs et autres qui sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux d'entrée de trésorerie identifiables.

Lorsque la valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée. La perte de valeur constatée sur une UGT est imputée en premier lieu sur le *goodwill*, le reliquat étant affecté aux autres actifs qui composent l'UGT au *pro rata* de leur valeur nette comptable.

## 5.17 Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût ou de leur valeur nette de réalisation.

Le coût des stocks comprend tous les coûts d'acquisition, de transformation et autres coûts encourus pour amener les stocks dans l'état et à l'endroit où ils se trouvent. Ces coûts comprennent, sur la base d'un niveau normal d'activité, les charges directes et indirectes de production.

Le coût des stocks est calculé selon la méthode du coût moyen pondéré.

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité diminué des coûts estimés pour achever les produits et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

## 5.18 Actions propres

Les titres représentatifs du capital de la société mère détenus par le Groupe sont enregistrés en diminution des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les cessions ultérieures sont imputées directement en capitaux propres et ne donnent lieu à l'enregistrement d'aucun résultat.

## 5.19 Avantages du personnel

Les engagements du Groupe au titre des régimes à prestations définies, incluant les indemnités de cessation de service, sont déterminés, conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages du personnel », selon la méthode des unités de crédit projetées sur la base d'évaluations actuarielles et en tenant compte des conditions économiques propres à chaque pays. Les engagements sont couverts, soit par des fonds de pension ou d'assurance, soit par des provisions inscrites au bilan au fur et à mesure de l'acquisition des droits par les salariés.

Le Groupe reconnaît en autres éléments du résultat global la totalité des gains et des pertes actuariels sur les régimes postérieurs à l'emploi, l'écart entre le rendement réel et le rendement attendu des actifs de régime ainsi que l'incidence de tout plafonnement d'actif.

Lorsqu'un plan de retraite à prestations définies est transformé en plan de retraite à cotisations définies ou fermé, les sommes enregistrées en autres éléments du résultat global seront reclassées en autres réserves.

Les gains et les pertes actuariels sur les régimes d'avantages à long terme (essentiellement médailles du travail) sont comptabilisés en résultat.

Le Groupe comptabilise l'ensemble de ses charges de retraite (à cotisations définies et à prestations définies) en résultat d'exploitation courant (frais de personnel).

#### Particularités concernant les surplus des fonds de pension

Les plans de retraite néerlandais doivent généralement faire l'objet d'une couverture de financement minimale (*Minimum*

*Funding Requirements* «MFR») pouvant générer des surplus de fonds de pension.

Ces surplus de fonds de pension constitués par le sous-groupe KLM étaient reconnus au bilan jusqu'en juin 2021 (voir Note 4.2 «Événements significatifs intervenus au cours de la période») conformément à l'interprétation IFRIC 14 (IAS 19 «Limitation de l'actif au titre de prestations définies, obligations de financement et leur interaction»).

## 5.20 Passifs et provisions de restitution pour avions loués

Le Groupe comptabilise des passifs et des provisions de restitution au titre des obligations de maintenance requises dans le cadre de la location des appareils auprès de loueurs. La constitution de ces passifs et provisions de restitution dépend du type d'obligations de maintenance à remplir avant la restitution de ces appareils aux loueurs : révisions et travaux de remise en état, reconstitution des potentiels de la cellule et du moteur, remplacement des pièces à durée de vie limitée.

#### Révisions et travaux de remise en état (ne dépendant pas de l'utilisation de l'avion)

Les coûts qui résultent des travaux devant être effectués juste avant la restitution de l'appareil aux loueurs tels que la peinture de la coque ou la révision («Check C») de l'appareil sont enregistrés en provisions de restitution dès le commencement du contrat. La contrepartie de ces provisions de restitution est comptabilisée en complément dans la valeur comptable du droit d'utilisation de l'avion à l'origine. Ce complément de droit d'utilisation est amorti sur la durée du contrat de location.

#### Reconstitution des potentiels et remplacement des pièces à durée de vie limitée (dépendant de l'utilisation de l'avion et de ses moteurs)

Les potentiels de la cellule et du moteur ainsi que les pièces à durée de vie limitée sont comptabilisés en complément dans le droit d'utilisation car ils sont considérés comme des composants à part entière, distincts des composants physiques que sont le moteur et la cellule. Ces composants correspondent à la contrepartie du passif de restitution, enregistré pour sa totalité au commencement du contrat. Lorsque des événements de maintenance ayant pour but de reconstituer ces potentiels ou de remplacer les pièces à durée de vie limitée ont lieu, les coûts encourus sont capitalisés. Les potentiels et les pièces à durée de vie limitée sont amortis sur la durée d'utilité des actifs sous-jacents (heures de vol pour la composante potentiels moteurs, linéairement, jusqu'à la date de la prochaine grande visite, pour la composante potentiel cellule et cycles pour les pièces à durée de vie limitée).

## 5.21 Autres provisions

Le Groupe comptabilise une provision dès lors qu'il existe une obligation légale ou implicite envers un tiers résultant d'événements passés qui se traduira par une sortie de ressources et pouvant être estimée de façon fiable. Les montants comptabilisés en provisions tiennent compte d'un échéancier de décaissement et sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est

significatif. Ce dernier est comptabilisé en «autres produits et charges financiers».

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées dès lors que le Groupe a établi un plan formalisé et détaillé dont l'annonce a été faite aux parties concernées.

## 5.22 Droit d'émission de gaz à effet de serre

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, les compagnies aériennes européennes sont entrées dans le périmètre des sociétés soumises aux quotas d'émission de CO<sub>2</sub>. En l'absence de normes IFRS ou d'interprétations relatives à la comptabilisation des droits d'émission de gaz à effet de serre, le Groupe a retenu le traitement comptable dit de «l'approche nette».

Selon cette approche, les quotas sont comptabilisés en immobilisations incorporelles de la façon suivante :

- les quotas attribués gratuitement par l'État sont valorisés pour une valeur nulle ; et
- les quotas achetés sur le marché sont comptabilisés à leur prix d'acquisition.

Ces immobilisations incorporelles ne sont pas amortissables. L'insuffisance de quotas alloués pour couvrir les émissions réelles fait l'objet d'une provision. Cette provision est évaluée au coût d'acquisition à hauteur des droits acquis et pour la partie non

couverte par des achats de quotas, par référence au prix de marché lors de chaque arrêté.

Au moment de la restitution à l'État des quotas correspondant aux émissions réelles, la provision est soldée en contrepartie des immobilisations incorporelles restituées.

## 5.23 Frais d'augmentation de capital

Les frais d'augmentation de capital sont imputés sur les primes d'émission.

## 5.24 Impôts courants et différés

Le Groupe comptabilise les impôts différés selon la méthode du report variable pour l'ensemble des différences temporelles existantes entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et des passifs du bilan, sauf exceptions prévues par IAS 12 « Impôts sur le résultat ».

Les taux d'impôt retenus sont ceux votés ou quasi adoptés à la date de clôture de l'exercice.

Les soldes nets d'impôts différés sont déterminés sur la base de chaque entité fiscale.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux différences temporelles et aux reports déficitaires ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable qu'un profit taxable futur déterminé avec suffisamment de précision sera dégagé au niveau de l'entité fiscale.

Les actifs d'impôts différés liés aux déficits fiscaux sont activés au regard des perspectives de recouvrabilité découlant des budgets et plans à moyen terme élaborés par le Groupe.

Les hypothèses utilisées sont identiques à celles retenues pour les tests de valeur des actifs (voir Note 5.16).

Un passif d'impôt différé est également comptabilisé sur les réserves non distribuées des entités mises en équivalence.

Les impôts exigibles et/ou différés sont comptabilisés au compte de résultat de la période sauf s'ils sont générés par une transaction ou un événement comptabilisé directement en autres éléments du résultat global. Dans ce dernier cas, ils sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global.

### Comptabilisation de la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises

La CVAE se détermine par application d'un taux sur la valeur ajoutée produite par l'entreprise au cours de l'année. Dans la mesure où le montant de la valeur ajoutée est un montant net de produits et de charges, la CVAE répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2. En conséquence, le montant de la charge relative à la CVAE est présenté sur la ligne « impôts ».

## 5.25 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente, satisfont aux critères d'une telle classification si leur valeur comptable est principalement recouvrée par une vente plutôt que par leur utilisation continue. Cette condition est considérée comme remplie lorsque la vente est hautement probable et que l'actif (ou le Groupe d'actifs détenus en vue de la vente) est disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel. La Direction doit s'être engagée sur un plan de vente, dont on s'attend à ce qu'il soit réalisé dans un délai de 12 mois à compter de la date où l'actif ou Groupe d'actifs a été qualifié d'actif détenu en vue de la vente.

Le Groupe évalue à chaque date d'arrêté s'il est engagé dans un processus de sortie d'actif ou d'activité, et le cas échéant, présente ces derniers en « actifs détenus en vue de la vente ».

Les éventuelles dettes liées à ces actifs sont également présentées sur une ligne distincte au passif du bilan.

Les actifs non courants ou groupes d'actifs détenus en vue de la vente sont évalués au plus faible de leur valeur comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de sortie. À compter de la date d'une telle classification, l'actif cesse d'être amorti.

Les résultats des activités abandonnées sont présentés, au compte de résultat, distinctement du résultat des activités poursuivies.

## NOTE 6 ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2021

Aucune acquisition ni cession significative n'a eu lieu au cours de la période close au 31 décembre 2021.

### Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020

Aucune acquisition ni cession significative n'a eu lieu au cours de la période close au 31 décembre 2020.

## NOTE 7 INFORMATIONS SECTORIELLES

### Information par secteur d'activité

L'information sectorielle est établie sur la base des données de gestion interne communiquées au Comité exécutif, principal décideur opérationnel du Groupe.

Le Groupe est organisé autour des secteurs suivants :

**Réseau** : Les revenus de ce secteur qui comprend le passage réseau et le cargo proviennent essentiellement des services de transport de passagers sur vols réguliers ayant un code des compagnies aériennes du Groupe hors Transavia, ce qui inclut les vols opérés par d'autres compagnies aériennes dans le cadre de contrats de partage de codes. Ils incluent également les revenus des partages de codes, les recettes d'excédent de bagages, les revenus de l'assistance aéroportuaire fournie par le Groupe aux compagnies aériennes tierces et des services liés aux systèmes d'information, ainsi que les opérations de transport de marchandises réalisées sous code des compagnies aériennes du Groupe, incluant le transport effectué par des partenaires dans le cadre de contrat de partage de codes. Les autres recettes du cargo correspondent essentiellement à la vente de capacité à d'autres transporteurs et aux transports de marchandises effectués pour le Groupe par des compagnies aériennes tierces.

**Maintenance** : Les revenus externes proviennent des services de maintenance fournis à d'autres compagnies aériennes et clients dans le monde.

**Transavia** : Les revenus de ce secteur proviennent de l'activité de transport « loisir » de passagers réalisée par Transavia.

**Autres** : Les revenus de ce secteur proviennent de diverses prestations fournies par le Groupe, non couvertes par les quatre autres secteurs précités.

Les résultats alloués aux secteurs d'activité correspondent à ceux qui sont affectables de façon directe ou qui peuvent être alloués de façon raisonnable à ces segments d'activité. Les montants répartis dans les secteurs d'activité correspondent principalement à l'EBITDA, au résultat d'exploitation courant et au résultat des activités opérationnelles. Les autres éléments du compte de résultat sont regroupés dans la colonne « non répartis ».

Les transactions intersecteurs sont effectuées et valorisées à des conditions normales de marché.

### Information par secteur géographique

#### Activité par zone d'origine des ventes

Les activités du Groupe par origine des ventes sont ventilées en quatre zones géographiques :

- France métropolitaine;
- Benelux;
- Europe (hors France et Benelux);
- Reste du monde.

Le format de présentation des activités par zone d'origine des ventes a été revu pour prendre en compte la nouvelle organisation commerciale du Groupe.

Seul les produits des activités ordinaires par secteur d'activité sont affectés par zone géographique de ventes.

#### Activité par zone de destination

Les activités du Groupe par zones de destination sont ventilées en sept secteurs géographiques :

- France métropolitaine;
- Europe (hors France) et Afrique du Nord;
- Antilles, Caraïbes, Guyane et Océan indien;
- Afrique (hors Afrique du Nord), Moyen-Orient;
- Amérique du Nord, Mexique;
- Amérique du Sud (hors Mexique);
- Asie et Nouvelle Calédonie.



## 7.1 Informations par secteur d'activité

Période close au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Réseau	Maintenance	Transavia	Autres	Non-répartis	Total
Chiffre d'affaires total	12 279	2 801	1 012	167	-	16 259
Chiffre d'affaires intersecteurs	(26)	(1 778)	-	(140)	-	(1 944)
<b>Chiffre d'affaires externe</b>	<b>12 253</b>	<b>1 023</b>	<b>1 012</b>	<b>27</b>	<b>-</b>	<b>14 315</b>
EBITDA	262	374	68	41	-	745
Résultat d'exploitation courant	(1 582)	88	(150)	18	-	(1 626)
Résultat des activités opérationnelles	(2 237)	(184)	(149)	38	-	(2 532)
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	1	(11)	-	(17)	-	(27)
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(1 017)	(1 017)
Impôts	-	-	-	-	282	282
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>(2 236)</b>	<b>(195)</b>	<b>(149)</b>	<b>21</b>	<b>(735)</b>	<b>(3 294)</b>
Amortissements de l'exercice	(1 996)	(268)	(225)	(24)	-	(2 513)
Autres éléments non monétaires	639	253	2	(129)	(26)	739
<b>Total actifs</b>	<b>15 928</b>	<b>3 934</b>	<b>1 693</b>	<b>166</b>	<b>8 962</b>	<b>30 683</b>
Passifs sectoriels	9 213	1 837	1 155	15	6 037	18 257
Passifs financiers, dettes de loyers, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	12 426	12 426
<b>Total passifs</b>	<b>9 213</b>	<b>1 837</b>	<b>1 155</b>	<b>15</b>	<b>18 463</b>	<b>30 683</b>
Investissements corporels et incorporels	1 957	174	68	3	-	2 202

Les actifs non répartis d'un montant de 9 milliards d'euros comprennent la trésorerie et équivalents de trésorerie pour 6,7 milliards d'euros, les actifs financiers pour 1,3 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,3 milliard d'euros, les impôts et taxes pour 0,1 milliard d'euros et les actifs financiers dérivés pour 0,6 milliard d'euros.

Les passifs sectoriels non répartis, d'un montant de 6 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel les provisions retraites pour 1,9 milliard d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 3,6 milliards d'euros, autres provisions pour 0,4 milliard d'euros et les passifs financiers dérivés pour 0,1 milliard d'euros.

Les passifs financiers, les dettes de loyers, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

**Période close au 31 décembre 2020 retraité<sup>(1)</sup>**  
(en millions d'euros)

	Réseau	Maintenance	Transavia	Autres	Non-répartis	Total
Chiffre d'affaires total	9 234	2 858	606	157	-	12 855
Chiffre d'affaires intersecteurs	(28)	(1 610)	-	(129)	-	(1 767)
<b>Chiffre d'affaires externe</b>	<b>9 206</b>	<b>1 248</b>	<b>606</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>11 088</b>
EBITDA	(1 678)	26	(77)	34	-	(1 695)
Résultat d'exploitation courant	(3 722)	(543)	(299)	10	-	(4 554)
Résultat des activités opérationnelles	(5 043)	(678)	(303)	(6)	-	(6 030)
Part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	-	-	-	(58)	-	(58)
Coût de l'endettement financier net et autres produits et charges financiers	-	-	-	-	(928)	(928)
Impôts	-	-	-	-	(89)	(89)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>(5 043)</b>	<b>(678)</b>	<b>(303)</b>	<b>(64)</b>	<b>(1 017)</b>	<b>(7 105)</b>
Amortissements de l'exercice	(2 087)	(408)	(219)	(22)	-	(2 736)
Autres éléments non monétaires	558	126	5	(133)	(15)	541
<b>Total actifs</b>	<b>15 641</b>	<b>3 963</b>	<b>1 615</b>	<b>202</b>	<b>8 760</b>	<b>30 181</b>
Passifs sectoriels	7 988	1 984	918	28	5 851	16 769
Passifs financiers, dettes de loyers, concours bancaires et capitaux propres	-	-	-	-	13 412	13 412
<b>Total passifs</b>	<b>7 988</b>	<b>1 984</b>	<b>918</b>	<b>28</b>	<b>19 263</b>	<b>30 181</b>
<b>Investissements corporels et incorporels (activités poursuivies)</b>	<b>1 826</b>	<b>224</b>	<b>57</b>	<b>(7)</b>	<b>-</b>	<b>2 099</b>

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les actifs non répartis d'un montant de 8,8 milliards d'euros comprennent la trésorerie et équivalents de trésorerie pour 6,4 milliards d'euros, les actifs de retraite pour 0,2 milliard d'euros, les actifs financiers pour 1,2 milliard d'euros, les impôts différés pour 0,3 milliard d'euros, les impôts et taxes pour 0,4 milliard d'euros et les actifs financiers dérivés pour 0,3 milliard d'euros.

Les passifs sectoriels non répartis, d'un montant de 5,9 milliards d'euros, comprennent pour l'essentiel les provisions retraites pour 2,1 milliards d'euros, les dettes fiscales et sociales pour 2,5 milliards d'euros, autres provisions pour 0,8 milliard d'euros et les passifs financiers dérivés pour 0,5 milliard d'euros.

Les passifs financiers, les dettes de loyers, les concours bancaires et les capitaux propres ne sont pas répartis.

## 7.2 Informations par secteur géographique

### Chiffre d'affaires externe par origine des ventes

Période close au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	France métropolitaine	Benelux	Europe (hors France et Benelux)	Reste du monde	Total
Transport	3 286	1 197	2 695	4 342	11 520
Autres recettes	175	132	153	273	733
<b>Total Réseau</b>	<b>3 461</b>	<b>1 329</b>	<b>2 848</b>	<b>4 615</b>	<b>12 253</b>
Transport	347	587	71	12	1 017
Autres recettes	(1)	(4)	-	-	(5)
<b>Total Transavia</b>	<b>346</b>	<b>583</b>	<b>71</b>	<b>12</b>	<b>1 012</b>
Maintenance	582	338	26	77	1 023
Autres	5	22	-	-	27
<b>Total</b>	<b>4 394</b>	<b>2 272</b>	<b>2 945</b>	<b>4 704</b>	<b>14 315</b>

Période close au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	France métropolitaine	Benelux	Europe (hors France et Benelux)	Reste du monde	Total
Transport	2 381	983	2 010	3 196	8 570
Autres recettes	184	60	147	245	636
<b>Total Réseau</b>	<b>2 565</b>	<b>1 043</b>	<b>2 157</b>	<b>3 441</b>	<b>9 206</b>
Transport	165	363	50	8	586
Autres recettes	(1)	(1)	1	21	20
<b>Total Transavia</b>	<b>164</b>	<b>362</b>	<b>51</b>	<b>29</b>	<b>606</b>
Maintenance	605	562	24	57	1 248
Autres	7	21	-	-	28
<b>Total</b>	<b>3 341</b>	<b>1 988</b>	<b>2 232</b>	<b>3 527</b>	<b>11 088</b>

## Chiffre d'affaires externe du transport aérien par destination

Période close au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	France métropolitaine	Europe (hors France), Afrique du Nord	Antilles, Caraïbes, Guyane, Océan indien	Afrique (hors Afrique du Nord), Moyen-Orient	Amérique du Nord, Mexique	Amérique du Sud, hors Mexique	Asie, Nouvelle-Calédonie	Total
Réseau	809	2 171	1 189	2 027	2 582	1 300	1 442	11 520
Transavia	63	923	-	31	-	-	-	1 017
<b>Total Transport</b>	<b>872</b>	<b>3 094</b>	<b>1 189</b>	<b>2 058</b>	<b>2 582</b>	<b>1 300</b>	<b>1 442</b>	<b>12 537</b>

Période close au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	France métropolitaine	Europe (hors France), Afrique du Nord	Antilles, Caraïbes, Guyane, Océan indien	Afrique (hors Afrique du Nord), Moyen-Orient	Amérique du Nord, Mexique	Amérique du Sud, hors Mexique	Asie, Nouvelle-Calédonie	Total
Réseau	662	1 503	880	1 381	1 674	1 040	1 430	8 570
Transavia	8	552	-	26	-	-	-	586
<b>Total Transport</b>	<b>670</b>	<b>2 055</b>	<b>880</b>	<b>1 407</b>	<b>1 674</b>	<b>1 040</b>	<b>1 430</b>	<b>9 156</b>

## NOTE 8 CHARGES EXTERNES

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
Carburant avions	2 748	2 392
Affrètements aéronautiques	325	253
Redevances aéronautiques	1 185	969
Commissariat	382	294
Achat d'assistance en escale	1 027	833
Achats et consommations d'entretien aéronautique	1 625	1 618
Frais commerciaux et de distribution	385	346
Autres frais	1 152	1 275
<b>Total</b>	<b>8 829</b>	<b>7 980</b>
Hors carburant	6 081	5 588

Une partie des charges externes (notamment les coûts de carburant avions, achats et consommations d'entretien aéronautique) est soumise à la variation du cours du dollar US.

Les couvertures associées sont présentées en Note 10 « Autres produits et charges d'exploitation courants ».

## NOTE 9 FRAIS DE PERSONNEL ET EFFECTIFS

### Frais de personnel

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020 retraité <sup>(1)</sup>
Salaires et traitements	4 410	4 660
Autres charges sociales	811	846
Charges de retraite à cotisations définies	634	547
Charges de retraite à prestations définies	206	307
Coûts du personnel intérimaire	86	83
Charge d'intéressement et charges relatives aux paiements fondés sur des actions	(69)	(8)
Mesures transitoires d'urgence pour l'emploi durable (NOW)	(771)	(1 049)
Autres	33	(80)
<b>Total</b>	<b>5 340</b>	<b>5 306</b>

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le Groupe verse des cotisations pour un régime de retraite multi-employeurs en France, la CRPN (Caisse de retraite du personnel navigant). Ce plan multi-employeur étant assimilé à un plan d'État, il est comptabilisé en tant que régime à cotisations définies en « charges de retraite à cotisations définies ».

Suite aux impacts de la crise sanitaire de la Covid-19, les principales filiales françaises du groupe Air France ont mis en œuvre des mesures d'activité partielle pour leurs salariés, à partir du 23 mars 2020.

Air France et certaines de ses filiales ont finalisé au 1<sup>er</sup> semestre 2021 la signature de l'ensemble des accords, avec les organisations

syndicales représentatives permettant de recourir à l'Activité Partielle de Longue Durée (APLD) pour une durée maximale de 24 mois.

Au 31 décembre 2021, l'impact de ces mesures s'élève à 657 millions d'euros (999 millions d'euros au 31 décembre 2020).

La ligne « Mesures transitoires d'urgence pour l'emploi durable (NOW) » correspond à la compensation reçue de l'État Néerlandais par le groupe KLM pour les charges de personnel pendant la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2021. Cette compensation s'élève à 771 millions d'euros (contre 1 049 millions d'euros sur la période du 1<sup>er</sup> mars au 31 décembre 2020).

### Effectifs moyens de la période

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre	2021	2020
Pilotes	8 170	8 641
Personnel navigant commercial	20 002	21 871
Personnel au sol	45 572	50 714
Personnel intérimaire	977	941
<b>Total<sup>(1)</sup></b>	<b>74 721</b>	<b>82 167</b>

(1) Hors effet de l'activité partielle sur 2020.

## NOTE 10 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION COURANTS

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
Production capitalisée	728	610
Exploitation conjointe de lignes passage et cargo	8	(7)
Couverture sur flux d'exploitation (change)	16	79
Système européen d'échange de quotas d'émission de carbone	(36)	(32)
Autres	(1)	(10)
<b>Total</b>	<b>715</b>	<b>640</b>

## NOTE 11 AMORTISSEMENTS, DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
<b>Amortissements</b>		
Immobilisations incorporelles	192	187
Immobilisations aéronautiques	1 027	1 167
Autres immobilisations corporelles	184	197
Droits d'utilisation	1 110	1 185
<b>Sous-total</b>	<b>2 513</b>	<b>2 736</b>
<b>Dépréciations et provisions</b>		
Stocks	22	27
Créances	25	118
Provisions	(189)	(22)
<b>Sous-total</b>	<b>(142)</b>	<b>123</b>
<b>Total</b>	<b>2 371</b>	<b>2 859</b>

Les variations d'amortissements des immobilisations sont présentées dans les Notes 17, 18, et celles sur les droits d'utilisation en Note 20.

Les variations des dépréciations relatives aux stocks et aux créances sont présentées dans les Notes 26, 27 et 28.

Les mouvements au bilan du poste « provisions » sont détaillés dans la Note 32.

## NOTE 12 CESSIONS DE MATÉRIELS AÉRONAUTIQUES ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020 retraité <sup>(1)</sup>
Cession-bail	(29)	19
Autres cessions aéronautiques	10	22
Cessions de matériel aéronautiques	(19)	41
Charges de restructuration	56	(846)
Dépréciation de flottes	(40)	(672)
Dépréciation d'immobilisations incorporelles	-	(8)
Modification des plans de retraite	(922)	-
Cessions de filiales et participations	26	11
Autres	(7)	(2)
<b>Autres produits et charges non courants</b>	<b>(887)</b>	<b>(1 517)</b>

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

### Période close au 31 décembre 2021

#### Cessions de matériel aéronautiques

L'impact des cessions-bails sur avions (« sales and leaseback ») s'est traduit par une charge de (29) millions d'euros en compte de résultat et un produit de cession en tableau des flux de trésorerie de 830 millions d'euros au 31 décembre 2021.

#### Charges de restructuration

Cette ligne comprend principalement une reprise de provision relative au plan de départ volontaire du personnel au sol d'Air France pour 86 millions d'euros ainsi qu'une dotation complémentaire liée au plan de départ volontaire chez HOP! de (28) millions d'euros, l'ensemble faisant suite à un ajustement en fonction de la liste nominative définitive et des indemnités de départ.

Les mouvements sur les provisions retraites en lien avec ses restructurations sont détaillés en Note 31 « Provisions retraites ».

#### Dépréciations de flottes

Cette ligne comprend l'impact de la sortie anticipée des vingt-cinq CRJ de la flotte de HOP! pour (39) millions d'euros. Les pentes d'amortissements ont été revues afin que la valeur nette comptable à la date de sortie des avions prévue au plus tard en 2022 converge vers la valeur estimée de réalisation. Au 31 décembre 2021, 15 CRJ sont toujours en pleine propriété.

#### Modification des plans de retraite

Suite à la modification du plan de retraite du personnel au sol de KLM (voir Note 4.2 « Événements significatifs intervenus au cours de la période »), l'impact global de la dé-comptabilisation

de l'actif de retraite ainsi que ces versements complémentaires a été comptabilisé en « autres produits et charges non courants » pour une charge de (938) millions d'euros.

De plus, les seuils de paiement des petites rentes en capital ont été relevés, conduisant à une baisse des engagements envers les actifs et les différés pour le régime de la CRAF pour un montant de 16 millions d'euros (voir Note 31 « Provisions retraites »).

#### Résultat sur cessions de filiales et participations

Cette ligne correspond principalement à la plus-value de cession de 15 % des titres de la société Servair le 31 mai 2021 (voir Note 4.2 « Événements significatifs intervenus au cours de la période »).

### Période close au 31 décembre 2020

#### Charges de restructuration

Au 31 décembre 2020, ce poste comprenait principalement :

- une charge, nette de la reprise de provision retraites du personnel au sol de KLM, liée aux plans de départ volontaire de KLM s'élevant à (175) millions d'euros et une provision pour restructuration de (16) millions d'euros pour le personnel au sol de KLM ;
- une charge liée à divers plans de départs volontaires et de restructuration, s'élevant à (14) millions d'euros pour les filiales du groupe KLM ;
- une charge nette relative au projet de rupture conventionnelle collective relative aux pilotes et au personnel navigant commercial Air France, une charge relative au plan de départ volontaire du personnel au sol Air France et au plan de départ (« PDV-PSE ») du personnel HOP! pour un montant total de (584) millions d'euros ;

- une provision relative au plan de départ volontaire de la force de vente à l'international Air France-KLM pour (33) millions d'euros.

### Dépréciations de flottes

Au 31 décembre 2020, ce poste correspondait à l'impact de l'arrêt de l'exploitation des A380, des A340, des B747 et de la flotte CRJ par le groupe Air France-KLM faisant suite à la baisse drastique d'activité liée à la Covid-19.

### Impact de sortie des A380 de la flotte d'Air France

L'arrêt définitif de l'exploitation des neuf A380 annoncé le 20 mai 2020 et initialement prévu pour la fin de l'année 2022, a été avancé à 2020. L'impact était de (553) millions d'euros au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2021, cinq avions A380 sont toujours en pleine propriété et trois en location.

### Impact de sortie de B747 de la flotte de KLM

Une dépréciation de 19 millions d'euros a été comptabilisée afin de porter huit B747 à leur valeur de marché estimée.

### Impact de sortie des A340 de la flotte d'Air France

Une dépréciation de 72 millions d'euros a été comptabilisée afin de porter quatre A340 à leur valeur de marché estimée suite à la décision de l'arrêt définitif d'exploitation le 6 mai 2020.

### Impact de sortie des CRJ de la flotte de HOP!

Cette ligne comprenait l'impact de la sortie anticipée des 25 CRJ de la flotte de HOP! pour (26) millions d'euros.

## NOTE 13 COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER ET AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

Période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre  
(en millions d'euros)

	2021	2020
Produits des valeurs mobilières de placement	(21)	(7)
Autres produits financiers	23	26
<b>Produits financiers</b>	<b>2</b>	<b>19</b>
Intérêts sur passifs financiers	(325)	(186)
Intérêts sur dettes de loyers	(241)	(252)
Intérêts intercalaires capitalisés	25	23
Autres éléments non monétaires	(178)	(73)
Autres charges financières	(11)	(8)
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>(730)</b>	<b>(496)</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(728)</b>	<b>(477)</b>
Résultat de change	(197)	300
Instruments financiers et variation de juste valeur des titres revalorisés par le résultat	31	(561)
Dotations nettes aux provisions	1	(17)
Désactualisation des provisions	(116)	(165)
Autres	(8)	(8)
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>(289)</b>	<b>(451)</b>
<b>Total</b>	<b>(1 017)</b>	<b>(928)</b>



### Coût de l'endettement financier net

Les produits financiers sont principalement constitués des produits d'intérêts des actifs financiers reconnus au taux d'intérêt effectif.

Au 31 décembre 2021, suite à l'extension de la maturité du prêt garanti par l'État français et au remboursement anticipé de 500 millions d'euros, intervenus le 10 décembre 2021, la valeur actualisée des paiements futurs a été revue. À ce titre, une charge exceptionnelle de (84) millions d'euros sur la période a été comptabilisée dans la ligne des « Autres éléments non monétaires » (voir Note 4.2 « Événements significatifs intervenus au cours de la période »).

Au 31 décembre 2021, suite à la revue des projections des flux futurs sur la ligne de crédit garantie par l'État néerlandais (voir Note 33.3 « Aides financières des États français et néerlandais »), une charge de (20) millions d'euros a été comptabilisée dans la ligne des « Autres éléments non monétaires ».

### Résultat de change

Au 31 décembre 2021, le résultat de change inclut principalement une perte de change latent de (289) millions d'euros composé principalement d'une perte de (236) millions d'euros sur les passifs et provisions de restitution des avions loués en dollar US et d'une perte de (45) millions d'euros sur la dette principalement composée d'une perte au titre de la dette en dollar US ((66) millions d'euros) et d'un gain au titre de la dette en yen japonais (24 millions d'euros).

Au 31 décembre 2020, le résultat de change incluait principalement un gain de change latent de 302 millions d'euros composé d'un gain de 277 millions d'euros sur les passifs et provisions de restitution des avions loués en dollar US et d'un gain de 42 millions d'euros principalement au titre de la dette dollar US (28 millions d'euros) et en yen japonais (29 millions d'euros).

### Instruments financiers et variation de juste valeur des titres couverts

Au 31 décembre 2020, suite à la baisse significative réalisée de la consommation de carburant pour l'année 2020 et attendue pour le début de l'année 2021, cette ligne incluait l'impact de la sur-couverture pour un montant de (595) millions d'euros, dont (357) millions d'euros pour le groupe Air France et (238) millions d'euros pour le groupe KLM, recyclés en compte de résultat.

Au 31 décembre 2020, (589) millions d'euros étaient réalisés et (6) millions d'euros se rapportent à la période janvier-mars 2021.

### Désactualisation des provisions

Le taux utilisé pour désactualiser les passifs et provisions de restitution pour avions loués et autres provisions long terme s'élève à 3,4 % en 2021 contre 4,5 % en 2020 (voir Note 5.20 « Passifs et provisions de restitution pour avions loués »).

### Autres

Au 31 décembre 2020, cette ligne incluait principalement les primes payées sur le remboursement anticipé d'une partie des obligataires à échéance 2021 et 2022. Le montant total des primes s'élevait à 22 millions d'euros.

## NOTE 14 IMPÔTS

### 14.1 Charge d'impôt

La charge d'impôts courants et d'impôts différés se décomposent comme suit :

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020 retraité <sup>(1)</sup>
(Charge)/produit d'impôt courant	(2)	70
Variation des différences temporaires	237	244
(Utilisation/désactivation)/activation des déficits fiscaux	47	(403)
(Charge)/produit d'impôt différé des activités poursuivies	284	(159)
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>(89)</b>

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

La charge d'impôt courant correspond aux montants payés ou restant à payer à court terme aux administrations fiscales au

titre de la période, en fonction des règles en vigueur dans les différents pays et des conventions spécifiques.

### Groupe fiscal français

En France, le taux d'impôt sur les sociétés, y compris contribution additionnelle, est à 28,41% en 2021. La loi de Finances 2018 prévoit une baisse du taux d'impôt progressive sur les sociétés à 25,83% en 2022. Les déficits sont indéfiniment reportables. Toutefois, le montant des déficits fiscaux imputables chaque année est limité à hauteur de 50% du montant du bénéfice de la période au-delà du premier million d'euros. Le recouvrement des impôts différés actifs activés correspond à un horizon de 5 ans sur le périmètre fiscal français, en cohérence avec son plan stratégique.

La position d'impôts différés pour pertes fiscales est restée stable par rapport au 31 décembre 2020 à 285 millions d'euros résultant de l'incertitude à moyen et long terme induite par le contexte sanitaire actuel qui a conduit le Groupe à maintenir inchangée sa politique de reconnaissance des actifs d'impôts différés.

À ce titre, un montant de 492 millions d'euros d'impôts différés actifs au titre des pertes fiscales et des différences temporelles n'a pas été reconnu sur la période close au 31 décembre 2021 (dont 453 millions d'euros par compte de résultat).

### Groupe fiscal néerlandais

Aux Pays-Bas, le taux d'impôt est de 25% en 2021. À partir de 2022, le taux d'imposition des sociétés néerlandaises sera de 25,8%. En vertu de la loi fiscale aux Pays-Bas, la période maximale d'utilisation future des pertes fiscales reportées est actuellement de six ans. À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022, cette période va devenir indéfinie pour les pertes fiscales.

Toutefois, le montant des déficits fiscaux imputables chaque année est limité à hauteur de 50% du montant du bénéfice de la période au-delà du premier million d'euros.

Au 31 décembre 2021, le groupe fiscal néerlandais a reconnu des impôts différés actifs sur pertes fiscales au bilan pour un montant de 57 millions d'euros, correspondant à des intérêts déductibles reportables indéfiniment (10 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Par ailleurs, un produit de 234 millions d'impôts différés a été reconnu au titre de la transformation du plan de retraite du personnel au sol en régime à cotisations définies (voir Note 4.2 « Événements significatifs intervenus au cours de la période »).

Au regard de l'incertitude à moyen et long terme portant sur les perspectives d'activité du fait du contexte sanitaire, le groupe fiscal néerlandais a limité la reconnaissance d'impôts différés actifs pour pertes fiscales complémentaires sur la période. À ce titre, un montant de 156 millions d'euros d'impôts différés actifs pour pertes fiscales n'a pas été reconnu la période close au 31 décembre 2021, en complément des 270 millions d'euros reconnus au 31 décembre 2020.

## 14.2 Impôts différés comptabilisés dans les capitaux propres (part de la société mère)

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
Coupons sur titres subordonnés à durée indéterminée	-	8
Éléments recyclables du résultat global	(72)	(10)
Éléments non recyclables du résultat global	(171)	79
Instruments de capitaux propres	1	6
Retraites	(172)	73
<b>Total</b>	<b>(243)</b>	<b>77</b>

## 14.3 Taux effectif d'impôt

L'écart entre le taux d'imposition en France et le taux effectif d'impôt s'explique comme suit :

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020 retraité <sup>(1)</sup>
Résultat avant impôt	(3 549)	(6 958)
Taux d'impôt applicable en France	28,41%	32,02%
Impôt théorique selon le taux d'imposition en vigueur en France	1 008	2 228
Différence de taux d'imposition en France/étranger	(59)	(137)
Éléments non déductibles ou non imposables	(72)	(40)
Variation des actifs d'impôts différés non reconnus	(603)	(2 133)
Impact de la CVAE	(4)	(10)
Autres	12	3
<b>Impôt</b>	<b>282</b>	<b>(89)</b>
Taux d'impôt réel	8,0%	-1,3%

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le taux d'impôt en vigueur en France à échéance 2021 s'élève à 28,41%. Le taux d'impôt en vigueur aux Pays-Bas à échéance 2021 est de 25%.

L'impôt différé a été calculé sur la base d'une baisse du taux d'impôt sur les sociétés à 25,83% pour le groupe fiscal français et d'une hausse du taux d'impôt à 25,8% pour le groupe fiscal néerlandais, applicables en 2022.

## 14.4 Variations des impôts différés au cours de la période

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> janvier 2021 retraité <sup>(1)</sup>	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en autres éléments du résultat global	Montants reconnus en capitaux propres	Reclassement et autres	31 décembre 2021
Immobilisations aéronautiques	(948)	253	-	-	-	(695)
Droits d'utilisation	(803)	(68)	-	-	(3)	(874)
Actifs de retraite	-	170	(167)	-	42	45
Passifs financiers	606	(89)	(1)	-	(19)	497
Dettes de loyers	597	47	30	-	(1)	673
Titres de transport émis non utilisés	143	(14)	-	-	-	129
Débiteurs et créditeurs divers	41	50	(129)	-	(49)	(87)
Provisions	509	(48)	(3)	-	-	458
Autres	(222)	(64)	27	-	(151)	(410)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	307	47	-	-	187	541
<b>Impôts différés actif/(passif) nets</b>	<b>230</b>	<b>284</b>	<b>(243)</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>277</b>

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

(en millions d'euros)	1 <sup>er</sup> janvier 2020 retraité <sup>(1)</sup>	Montants reconnus en résultat	Montants reconnus en autres éléments du résultat global	Montants reconnus en capitaux propres	Reclassement et autres	31 décembre 2020 retraité <sup>(1)</sup>
Immobilisations aéronautiques	(1 091)	215	-	-	(72)	(948)
Droits d'utilisation	(883)	165	-	-	(85)	(803)
Actifs de retraite	(92)	(66)	66	-	92	-
Passifs financiers	627	(20)	-	8	(9)	606
Dettes de loyers	757	(200)	(34)	-	74	597
Titres de transport émis non utilisés	160	(17)	-	-	-	143
Débiteurs et créditeurs divers	(14)	(45)	56	-	44	41
Provisions	280	95	7	-	127	509
Autres	(103)	117	(26)	-	(210)	(222)
Impôts différés correspondant aux pertes fiscales	702	(403)	-	-	8	307
<b>Impôts différés actif/(passif) nets</b>	<b>343</b>	<b>(159)</b>	<b>69</b>	<b>8</b>	<b>(31)</b>	<b>230</b>

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

**Groupe fiscal français**

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale français s'élèvent à 285 millions d'euros avec pour base 1 104 millions d'euros au 31 décembre 2021 (iso 31 décembre 2020). La position d'impôts différés activés au titre des déficits reportables reste stable au regard des prévisions de profits fiscaux futurs.

La position globale d'impôts différés sur le groupe fiscal français est un actif net de 216 millions d'euros (209 millions d'euros au 31 décembre 2020).

**Groupe fiscal néerlandais**

Les impôts différés activés au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale néerlandaise s'élèvent à 57 millions d'euros avec pour base 221 millions d'euro au 31 décembre 2021. Au 31 décembre 2020, le montant s'élevait à 10 millions d'euros. L'augmentation des impôts différés activés au titre des déficits reportables s'explique par les intérêts déductibles reportables indéfiniment.

La position globale d'impôts différés sur le groupe fiscal néerlandaise est un actif net de 27 millions d'euros (17 millions d'euros de passif net au 31 décembre 2020).

**14.5 Actifs d'impôt différé non reconnus**

(en millions d'euros)	31 décembre 2021		31 décembre 2020	
	Base	Impôt	Base	Impôt
Différences temporelles déductibles	1 320	341	1 359	386
Pertes fiscales	13 934	3 599	11 312	3 203
<b>Total</b>	<b>15 254</b>	<b>3 940</b>	<b>12 671</b>	<b>3 589</b>

**Groupe fiscal français**

Au 31 décembre 2021, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés se traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt différé de 3 514 millions d'euros (soit une base de 13 604 millions d'euros), dont 3 173 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 341 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions de retraites principalement).

Au 31 décembre 2020, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés s'était traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt de 3 319 millions d'euros (soit une base de 11 596 millions d'euros), dont 2 933 millions d'euros au titre des pertes fiscales et 386 millions au titre des différences temporaires (non reconnaissance des actifs d'impôts sur les provisions restructuration et retraites).

**Groupe fiscal néerlandais**

Au 31 décembre 2021, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés se traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt différé de 426 millions d'euros (soit une base de 1 650 millions d'euros), entièrement constitué de pertes fiscales.

Au 31 décembre 2020, l'effet cumulé de la limitation des impôts différés se traduit par la non reconnaissance d'un actif d'impôt différé de 270 millions d'euros (soit une base de 1 075 millions d'euros), entièrement constitué de pertes fiscales.

**Autres**

Les autres actifs d'impôt non reconnus correspondent pour l'essentiel à une partie des déficits fiscaux de filiales des groupes Air France et KLM n'appartenant pas aux groupes fiscaux, ainsi qu'aux déficits reportables de certaines filiales du Groupe au Royaume-Uni et aux États-Unis.

## NOTE 15 RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE PAR ACTION

### 15.1 Résultat net – propriétaires de la société mère par action

#### Résultats utilisés pour le calcul des résultats par action

Les résultats utilisés pour le calcul des différents résultats par action sont les suivants :

#### Résultats retenus pour le calcul du résultat de base par action

Exercice clos au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020 retraité <sup>(1)</sup>
Résultat net – propriétaires de la société mère	(3 292)	(7 100)
Coupons sur titres subordonnés à durée indéterminée	(151)	-
Résultat net de base – propriétaires de la société mère	(3 443)	(7 100)

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le résultat par action avant dilution (résultat de base par action) correspond au résultat net, rapporté au nombre moyen pondéré des actions en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen pondéré de titres autodétenus.

Les titres subordonnés à durée indéterminée étant considérés comme des actions préférentielles, les coupons sont intégrés dans le montant du résultat de base par action.

#### Résultats retenus pour le calcul du résultat dilué par action

Exercice clos au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020 retraité <sup>(1)</sup>
Résultat net de base – propriétaires de la société mère	(3 443)	(7 100)
Résultat net – propriétaires de la société mère (retenu pour le calcul du résultat dilué par action)	(3 443)	(7 100)

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Pour le calcul du résultat dilué par action, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation est ajusté pour tenir compte de l'effet potentiellement dilutif de tous les instruments de capitaux propres émis par la société, en particulier les options

de souscription d'actions et les actions de performance. La dilution résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions ou d'actions de performance est déterminée selon la méthode définie par la norme IAS 33.

#### Rapprochement du nombre d'actions utilisé pour le calcul des résultats par action

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre	2021	2020
<b>Nombre moyen pondéré :</b>		
– d'actions ordinaires émises	579 899 788	428 634 035
– d'actions propres achetées dans le cadre des plans d'options d'achat	(1 116 420)	(1 116 420)
– d'autres actions propres achetées	(91 585)	(91 585)
<b>Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat de base par action</b>	<b>578 691 783</b>	<b>427 426 030</b>
<b>Nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat dilué par action</b>	<b>578 691 783</b>	<b>427 426 030</b>

Au titre des exercices 2020 et 2021, la conversion potentielle des OCEANE représentant 27 901 785 actions ainsi que ses effets sur le résultat n'ont pas été pris en compte. En effet, les actions ordinaires potentielles en découlant n'auraient pas eu pour effet de réduire le résultat par action ou d'augmenter la perte par action.

La variation du nombre d'actions ordinaires émises est présentée en Note 30.1 « Capital ».

Au 31 décembre 2021, compte tenu des éléments présentés ci-dessus, le résultat net de base par action ressort à (5,95) euros et le résultat net dilué par action ressort à (5,95) euros.

## 15.2 Instruments non dilutifs

Le groupe Air France-KLM ne possède aucun instrument non dilutif au 31 décembre 2021.

## 15.3 Instruments émis postérieurement à la clôture

Aucun instrument n'a été émis postérieurement à la clôture.

## NOTE 16 GOODWILL

### 16.1 Détail des goodwill

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021			2020		
	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette
Réseau	197	-	197	197	-	197
Maintenance	24	(4)	20	22	(4)	18
Autres	5	-	5	-	-	-
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>(4)</b>	<b>222</b>	<b>219</b>	<b>(4)</b>	<b>215</b>

### 16.2 Variation de la valeur nette des goodwill

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
Solde en début de période	215	217
Variation de périmètre	5	-
Variation de la conversion	2	(2)
<b>Solde en fin de période</b>	<b>222</b>	<b>215</b>

## NOTE 17 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Marques et slots	Quotas CO <sub>2</sub> et autres crédits carbone	Autres immobilisations incorporelles	Total
<b>Valeur brute</b>				
<b>Montant au 31 décembre 2019</b>	<b>280</b>	<b>24</b>	<b>1 787</b>	<b>2 091</b>
Acquisitions	-	77	121	198
Cessions	-	(74)	(28)	(102)
Transfert	-	-	(4)	(4)
<b>Montant au 31 décembre 2020</b>	<b>280</b>	<b>27</b>	<b>1 876</b>	<b>2 183</b>
Acquisitions	-	84	138	222
Cessions	-	(31)	(15)	(46)
Transfert	-	-	5	5
Variation de périmètre	-	-	7	7
<b>Montant au 31 décembre 2021</b>	<b>280</b>	<b>80</b>	<b>2 011</b>	<b>2 371</b>
<b>Amortissements</b>				
<b>Montant au 31 décembre 2019</b>	<b>(6)</b>	<b>(4)</b>	<b>(776)</b>	<b>(786)</b>
Amortissements/Dépréciations de la période	(4)	-	(195)	(199)
Reprises sur cessions	-	-	27	27
Transfert	-	-	5	5
<b>Montant au 31 décembre 2020</b>	<b>(10)</b>	<b>(4)</b>	<b>(939)</b>	<b>(953)</b>
Amortissements/Dépréciations de la période	-	-	(193)	(193)
Reprises sur cessions	-	-	14	14
Variation de périmètre	-	-	(4)	(4)
<b>Montant au 31 décembre 2021</b>	<b>(10)</b>	<b>(4)</b>	<b>(1 122)</b>	<b>(1 136)</b>
<b>Valeur nette</b>				
Au 31 décembre 2020	270	23	937	1 230
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>270</b>	<b>76</b>	<b>889</b>	<b>1 235</b>
<b>Dont :</b>				
- Activité Réseau	256			
- Activité Transavia	8			
- Activité Maintenance	3			
- Activité Autres	3			

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées :

- des marques KLM et Transavia ainsi que des *slots* (créneaux de décollage/atterrissage) acquis par le Groupe dans le cadre de l'acquisition de KLM. Ces immobilisations ont des durées d'utilité indéfinies, l'utilisation escomptée par le Groupe étant, du fait de la nature propre de ces actifs, non bornée dans le temps;
- des quotas CO<sub>2</sub>;
- de logiciels et capitalisation de développement informatiques.



## NOTE 18 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Immobilisations aéronautiques				Autres immobilisations corporelles					Total
	Avions en pleine propriété	Actifs en cours de construction	Autres	Total	Terrains et constructions	Matériels et installations	Actifs en cours de construction	Autres	Total	
<b>Valeur brute</b>										
<b>1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>17 192</b>	<b>1 263</b>	<b>2 425</b>	<b>20 880</b>	<b>2 708</b>	<b>1 169</b>	<b>205</b>	<b>993</b>	<b>5 075</b>	<b>25 955</b>
Acquisitions	354	1 222	174	1 749	13	17	127	14	171	1 920
Cessions	(959)	-	(176)	(1 135)	(51)	(15)	-	(72)	(138)	(1 273)
Couverture de change	-	206	-	206	-	-	-	-	-	206
Transfert	441	(1 141)	188	(512)	75	(99)	(143)	167	-	(512)
Écart de conversion	1	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Autres	129	(44)	(93)	(8)	13	(2)	2	-	13	5
<b>31 décembre 2020</b>	<b>17 158</b>	<b>1 506</b>	<b>2 518</b>	<b>21 181</b>	<b>2 758</b>	<b>1 070</b>	<b>191</b>	<b>1 102</b>	<b>5 121</b>	<b>26 302</b>
Acquisitions	690	1 064	122	1 876	15	15	71	5	106	1 982
Cessions	(1 844)	-	(159)	(2 003)	(60)	(39)	-	(54)	(153)	(2 156)
Couverture de change	-	(192)	-	(192)	-	-	-	-	-	(192)
Transfert	744	(1 150)	115	(291)	24	11	(127)	22	(70)	(361)
Autres	36	15	(47)	4	2	2	(6)	1	(1)	3
<b>31 décembre 2021</b>	<b>16 784</b>	<b>1 243</b>	<b>2 549</b>	<b>20 575</b>	<b>2 739</b>	<b>1 059</b>	<b>129</b>	<b>1 077</b>	<b>5 004</b>	<b>25 579</b>
<b>Amortissements</b>										
<b>1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>(8 684)</b>	<b>-</b>	<b>(862)</b>	<b>(9 546)</b>	<b>(1 851)</b>	<b>(862)</b>	<b>-</b>	<b>(782)</b>	<b>(3 495)</b>	<b>(13 041)</b>
Amortissements de la période	(1 316)	-	(284)	(1 600)	(92)	(49)	-	(62)	(203)	(1 803)
Reprises sur cessions	896	-	133	1 029	49	14	-	68	131	1 160
Transfert	64	-	8	72	1	74	-	(82)	(7)	65
Autres	(65)	-	(41)	(106)	-	1	-	-	1	(105)
<b>31 décembre 2020</b>	<b>(9 105)</b>	<b>-</b>	<b>(1 046)</b>	<b>(10 151)</b>	<b>(1 893)</b>	<b>(822)</b>	<b>-</b>	<b>(858)</b>	<b>(3 573)</b>	<b>(13 724)</b>
Amortissements de la période	(906)	-	(84)	(990)	(89)	(43)	-	(54)	(186)	(1 176)
Reprises sur cessions	985	-	119	1 104	53	37	-	51	141	1 245
Transfert	(72)	-	-	(72)	18	-	-	-	18	(54)
Autres	30	-	(30)	-	(1)	(1)	-	-	(2)	(2)
<b>31 décembre 2021</b>	<b>(9 068)</b>	<b>-</b>	<b>(1 041)</b>	<b>(10 109)</b>	<b>(1 912)</b>	<b>(829)</b>	<b>-</b>	<b>(861)</b>	<b>(3 602)</b>	<b>(13 711)</b>
<b>Valeur nette</b>										
<b>31 décembre 2020</b>	<b>8 053</b>	<b>1 506</b>	<b>1 472</b>	<b>11 031</b>	<b>865</b>	<b>248</b>	<b>191</b>	<b>244</b>	<b>1 548</b>	<b>12 579</b>
<b>31 décembre 2021</b>	<b>7 716</b>	<b>1 243</b>	<b>1 508</b>	<b>10 466</b>	<b>827</b>	<b>230</b>	<b>129</b>	<b>216</b>	<b>1 402</b>	<b>11 868</b>

Les actifs aéronautiques en cours de construction comprennent principalement les avances et acomptes, les travaux de maintenance sur moteurs et les modifications avions.

Un détail des immobilisations données en garantie est communiqué dans la Note 41 de ces états financiers.

La ligne « amortissements de la période » en 2020 inclut l'accélération des amortissements suite à la décision de sortie des A380, des A340, des B747 et des CRJ pour (514) millions d'euros.

Les engagements d'achats d'immobilisations sont donnés dans les Notes 40 et 41 de ces états financiers.

## NOTE 19 INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS

Les investissements corporels et incorporels figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidé se ventilent comme suit :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
Acquisition d'immobilisations aéronautiques	1 856	1 745
Acquisition d'autres immobilisations corporelles	105	170
Acquisition d'immobilisations incorporelles	222	198
Part des acquisitions non encore payée	19	(14)
<b>Total</b>	<b>2 202</b>	<b>2 099</b>

## NOTE 20 DROITS D'UTILISATION

Le tableau ci-dessous présente les droits d'utilisation par catégorie :

(en millions d'euros)	Avion	Maintenance	Terrains & constructions	Autres	Total
<b>Valeur nette</b>					
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>2 798</b>	<b>1 575</b>	<b>558</b>	<b>242</b>	<b>5 173</b>
Nouveaux contrats	95	109	56	-	260
Modifications de contrats	117	35	36	7	195
Cessions	-	(52)	-	-	(52)
Transfert	(12)	369	-	24	381
Amortissements	(805)	(285)	(111)	(66)	(1 267)
Autres	(2)	(12)	2	-	(12)
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>2 191</b>	<b>1 739</b>	<b>541</b>	<b>207</b>	<b>4 678</b>
Nouveaux contrats	786	281	83	-	1 150
Modifications de contrats	134	10	77	9	230
Cessions	12	(16)	-	-	(4)
Transfert	(1)	283	24	23	329
Écart de conversion	-	-	1	-	1
Amortissements	(646)	(297)	(118)	(50)	(1 111)
Autres	-	(102)	-	(23)	(125)
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>2 476</b>	<b>1 898</b>	<b>608</b>	<b>166</b>	<b>5 148</b>

Les éléments de dettes de loyers sont disponibles en Note 34.

La ligne « amortissements de la période » sur 2020 inclut l'accélération des amortissements suite à la décision de sortie anticipée des A380 incluant ceux en location pour (88) millions d'euros.

La ligne « nouveaux contrats » en 2021 inclut les effets de cessions-bails de 2 appareils Airbus A220 et de 5 A350 réceptionnés sur l'exercice et de 4 Boeing B777.

La ligne « autres » en 2021 comprend principalement les mouvements de passifs de restitution suite aux restitutions d'appareils.

Le montant reconnu en compte de résultat au titre des contrats de location faisant partie des exemptions IFRS 16 s'élève à :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
Loyers variables	(3)	35
Loyers court terme	52	80
Loyers faible valeur	16	19
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>134</b>

## NOTE 21 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

### Variations de la période

Le tableau ci-dessous présente la variation des titres de participation dans les entreprises associées et co-entreprises :

(en millions d'euros)	Maintenance	Commissariat aérien	Autres	Total
<b>Valeur des titres au 31 décembre 2019</b>	<b>57</b>	<b>236</b>	<b>14</b>	<b>307</b>
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	1	(62)	3	(58)
Autres variations	(20)	-	1	(19)
Augmentation de capital		-	1	1
Écart de conversion	(1)	-		(1)
<b>Valeur des titres au 31 décembre 2020</b>	<b>37</b>	<b>174</b>	<b>19</b>	<b>230</b>
Part du Groupe dans les résultats de l'exercice	(11)	(19)	3	(27)
Distribution de dividendes	(2)	-	-	(2)
Autres variations	2	(93)	-	(91)
Augmentation de capital	1	-	-	1
Diminution de capital	-	-	(3)	(3)
Écart de conversion	1	-	-	1
<b>Valeur des titres au 31 décembre 2021</b>	<b>28</b>	<b>62</b>	<b>19</b>	<b>109</b>

### Maintenance

Aux 31 décembre 2021 et 2020, les titres mis en équivalence liés au secteur maintenance sont essentiellement constitués de partenariats de type co-entreprises conclus par le Groupe dans le cadre du développement mondial de son activité Maintenance. Ces partenariats, dont les zones d'implantation et pourcentage de détention sont listées en Note 45.2, ont été conclus soit avec des compagnies aériennes, soit avec des acteurs indépendants du marché de la maintenance.

### Groupe Servair

Le Groupe Servair est la première entreprise française de commissariat aérien. Avec près de 36 implantations dans 19 pays et environ 10 500 collaborateurs, Servair dispose d'une position leader à Paris et en Afrique. Servair compte plus d'une centaine de compagnies aériennes clientes à travers le monde et propose un ensemble de services regroupés autour de trois pôles d'activités : Services à Bord, Services Aéroportuaires et Restauration hors domicile.

À la suite de l'acquisition de gategroup par HNA intervenue le 22 décembre 2016, Air France et gategroup ont finalisé l'accord de cession à gategroup de 49,99 % du capital de Servair. À l'issue de cette opération, le contrôle opérationnel de Servair a été transféré à gategroup en application de la gouvernance prévue dans les accords entre Air France et gategroup.

Début 2021, les conditions selon lesquelles Air France-KLM pouvait vendre à gategroup 30 % des titres Servair ont été renégociés. À ce titre, 15 % des titres de la société Servair ont été vendus par Air France Finance pour un montant de 71 millions d'euros le 31 mai 2021. Un second versement devrait avoir lieu en décembre 2022 pour 15 % complémentaires. Ces 15 % sont classés en actifs disponibles à la vente (voir Note 25 « Actifs détenus en vue de la vente ») et les 20 % restants ont été, conformément à la norme IFRS 10, réévalués à leur juste valeur déterminée sur la base de la valeur de la transaction pour un montant de 62 millions d'euros dans la ligne « Titres mis en équivalence ».

Au 31 décembre 2021, le Groupe Servair reste consolidé selon la méthode de mise en équivalence, et ce depuis le 31 décembre 2016.

Le résultat net du commissariat aérien est principalement impacté par la perte opérationnelle de Servair. Cependant, la juste valeur totale de la participation de 34,9 % du Groupe dans Servair, incluant les options de vente comptabilisées au bilan dans les autres dérivés et les actifs disponibles à la vente, ne change pas (voir Note 41 « Autres Engagements »).

### Autres

Aux 31 décembre 2021 et 2020, les titres mis en équivalence liés aux autres secteurs d'activité du Groupe sont essentiellement constitués de partenariats dans le domaine aéroportuaire. Les zones d'implantation et pourcentages de détention de ces partenariats sont listés en Note 45.2.

## NOTE 22 ACTIFS DE RETRAITE

**Au 31 décembre**  
(en millions d'euros)

	2021	2020
<b>Solde en début de période</b>	<b>211</b>	<b>420</b>
(Charge)/produit de la période	(77)	(175)
Paiement des prestations et cotisations aux fonds	(833)	119
Reclassement	28	(28)
Revalorisation à la juste valeur	671	(125)
<b>Solde en fin de période</b>	<b>-</b>	<b>211</b>

L'analyse de ces actifs de pensions incluant l'impact de la modification du plan du personnel au sol de KLM est présentée

en Note 31 (voir Note 31.1 « Caractéristiques des principaux régimes à prestation définie »).

## NOTE 23 TEST DE VALEUR D'ACTIF

### Au 31 décembre 2021

Concernant la méthodologie suivie pour le test de valeur d'actif, le Groupe a alloué chacun des *goodwill* et des immobilisations incorporelles dont la durée d'utilité est indéfinie aux unités génératrices de trésorerie (UGT), lesquelles correspondent aux secteurs d'activité du Groupe (voir Note 5 « Règles et méthodes comptables »).

La valeur recouvrable des actifs des UGT a été déterminée par référence à la valeur d'utilité au 30 septembre 2021. Pour ces UGT, les tests ont été réalisés sur la base d'un plan cible à cinq ans du Groupe, présenté par la Direction au Conseil d'administration début décembre 2021.

Les projections en matière de chiffre d'affaires (réseau, loisirs et maintenance), de coûts et d'investissements sont fondées sur des hypothèses raisonnables et correspondent aux meilleures

estimations de la Direction. Elles sont soumises aux incertitudes en lien avec la situation actuelle. Ces estimations reposent sur une hypothèse d'un retour au niveau d'activité de 2019 en 2024 et des économies liées à la poursuite des plans de réorganisation/restructuration mis en œuvre par le Groupe.

Le taux d'actualisation utilisé pour le test est le coût moyen pondéré du capital. Celui-ci s'élève à 6,7 % à fin décembre 2021, contre 6,3 % à fin décembre 2020. Le taux de croissance du chiffre d'affaires varie entre 2 et 5 % selon les UGT sur la période intermédiaire (2027-2033). Le taux de croissance à long terme pour le calcul de la valeur terminale est de 1 %.

À l'issue du test précité, aucune dépréciation n'a été à constater sur les UGT du Groupe, y compris avec un WACC supérieur de 100 bps associée à une baisse de 100 bps du taux de croissance long terme ou à une baisse de 100 bps de la marge d'exploitation cible.

## Au 31 décembre 2020

Au 31 décembre 2020, aucune dépréciation n'a été constatée sur les UGT du Groupe.

## NOTE 24 AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021		2020	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
<b>Instruments de capitaux propres</b>				
Instruments de capitaux propres en juste valeur par résultat global	-	49	-	51
Instruments de capitaux propres en juste valeur par compte de résultat	-	-	-	-
<b>Actifs - Instruments de dettes à la juste valeur par résultat</b>				
Valeurs mobilières de placement	115	74	105	88
Comptes de trésorerie nantis	324	-	309	-
<b>Actifs financiers au coût amorti</b>				
Obligations AAA	32	497	180	338
Dépôts liés aux contrats de location	7	78	5	75
Dépôts liés aux passifs financiers	-	99	-	101
Autres prêts et dépôts	6	176	8	171
<b>Valeur brute</b>	<b>484</b>	<b>973</b>	<b>607</b>	<b>824</b>
Dépréciation en début d'exercice	-	(28)	-	(24)
Dotations de l'exercice	-	-	-	(6)
Utilisation/Reprise	-	2	-	1
Autres	-	4	-	-
<b>Dépréciation en fin d'exercice</b>	<b>-</b>	<b>(22)</b>	<b>-</b>	<b>(29)</b>
<b>Total</b>	<b>484</b>	<b>951</b>	<b>607</b>	<b>795</b>

## Instruments de capitaux propres

	Juste Valeur (en millions d'euros)	% intérêt	Capitaux Propres (en milliards de devises)	Résultat (en milliards de devises)	Méthodologie de classement	Cours de bourse	Date de clôture
<b>Au 31 décembre 2021</b>							
GOL Linhas Aéreas <sup>(1)</sup>	12	1,19 %	ND <sup>(2)</sup>	ND <sup>(2)</sup>	Résultat Global	17 BRL	Décembre 2021
Kenya Airways	13	7,76 %	ND <sup>(2)</sup>	ND <sup>(2)</sup>	Résultat Global	ND <sup>(2)</sup>	Décembre 2021
Autres	24	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>49</b>						
<b>Au 31 décembre 2020</b>							
GOL Linhas Aéreas <sup>(1)</sup>	17	1,19 %	(13,767)	(5,895)	Résultat Global	24,9 BRL	Décembre 2020
Kenya Airways	12	7,76 %	(64,223)	(33,084)	Résultat Global	ND <sup>(2)</sup>	Décembre 2020
Autres	22	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>51</b>						

(1) Société cotée.

(2) Non disponible.

## Transfert d'actifs financiers non déconsolidant

## Contrat de cession de créances

Le Groupe a conclu un contrat de prêt garanti par les créances 1% logement d'Air France. Chacun des CIL (Comités interprofessionnels du logement), Air France et la banque ont conclu, en juillet 2012 une convention de délégations de créances tripartite qui fait référence au contrat de prêt. Par cette convention, les CIL s'engagent à effectuer les remboursements de leurs

créances directement auprès de la banque à chaque échéance. Il s'agit de délégations imparfaites : en cas de non-paiement par les CIL, Air France reste tenue à l'égard de la banque du remboursement du prêt et des intérêts.

Au 31 décembre 2021, le montant des créances déléguées s'élève à 90 millions d'euros (contre 94 millions d'euros au 31 décembre 2020) et est inclus dans la ligne « dépôts liés aux passifs financiers ». L'emprunt associé s'élève à 74 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 76 millions au 31 décembre 2020).

## NOTE 25 ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

## Période close au 31 décembre 2021

Au 31 décembre 2021, le poste « Actifs détenus en vue de la vente » inclut 15% de titres Servair détenus par le Groupe et destinés à être cédés en fin d'année 2022 (voir Note 21. « Titres mis en équivalence »).

## NOTE 26 STOCKS ET ENCOURS

<b>Au 31 décembre</b> (en millions d'euros)	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Pièces de rechanges aéronautiques	653	663
Autres approvisionnements	160	106
Encours de production	16	14
<b>Valeur brute</b>	<b>829</b>	<b>783</b>
<b>Dépréciation en début d'exercice</b>	<b>(240)</b>	<b>(202)</b>
Dotations de l'exercice	(32)	(49)
Reprise de dépréciation	9	10
Reclassement	1	1
<b>Dépréciation en fin d'exercice</b>	<b>(262)</b>	<b>(240)</b>
<b>Valeur nette</b>	<b>567</b>	<b>543</b>

## NOTE 27 CRÉANCES CLIENTS

<b>Au 31 décembre</b> (en millions d'euros)	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Compagnies aériennes	356	329
Autres clients :		
— Réseau	889	660
— Maintenance	524	512
— Autres	61	49
<b>Valeur brute</b>	<b>1 830</b>	<b>1 550</b>
<b>Dépréciation en début d'exercice</b>	<b>(302)</b>	<b>(173)</b>
Dotations de l'exercice	(38)	(136)
Utilisation/Reprise	20	6
Écart de conversion	(2)	3
Reclassement	3	(2)
<b>Dépréciation en fin d'exercice</b>	<b>(319)</b>	<b>(302)</b>
<b>Valeur nette</b>	<b>1 511</b>	<b>1 248</b>

Les dotations des exercices 2020 et 2021 concernent principalement des clients de l'activité Maintenance.

## NOTE 28 AUTRES ACTIFS

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021		2020 <sup>(1)</sup>	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Fournisseurs débiteurs	124	-	86	-
État (y compris crédits d'impôts)	138	-	188	-
Charges constatées d'avance	169	-	134	-
Débiteurs divers	539	-	510	4
<b>Valeur brute</b>	<b>970</b>	<b>-</b>	<b>918</b>	<b>4</b>
Dépréciation en début d'exercice	(4)	-	(1)	-
Dotation de l'exercice	-	-	(3)	-
<b>Dépréciation en fin d'exercice</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>966</b>	<b>-</b>	<b>914</b>	<b>4</b>

## NOTE 29 TRÉSORERIE, ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET CONCOURS BANCAIRES

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
SICAV (actifs - instruments de dettes)	3 688	4 267
Dépôts (actifs - instruments de dettes) et comptes à termes	1 113	654
Caisses et banques	1 857	1 502
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>6 658</b>	<b>6 423</b>
Concours bancaires	(4)	(1)
<b>Trésorerie, équivalents de trésorerie et concours bancaires</b>	<b>6 654</b>	<b>6 422</b>



## NOTE 30 CAPITAUX PROPRES

### 30.1 Capital

Au 31 décembre 2021, suite à l'augmentation de capital réalisé le 19 avril 2021, le capital social est composé de 642 634 034 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 1 euro. Chaque action confère un droit de vote. Cependant, depuis le 3 avril 2016, tout porteur détenant des actions nominatives depuis au moins deux ans dispose d'un droit de vote double.

Au 31 décembre 2021, le montant du capital social du groupe Air France-KLM s'élève à 643 millions d'euros, en hausse de 214 millions d'euros suite à l'augmentation de capital détaillée en Note 4.2. « Événements significatifs intervenus au cours de la période ».

La répartition du nombre d'actions en circulation est la suivante :

<b>Au 31 décembre</b> (en millions titres)	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>En début de période</b>	<b>428 634 035</b>	<b>428 634 035</b>
État français	183 801 576	61 241 325
État néerlandais	60 000 000	60 000 000
Delta Air Lines	37 527 410	37 527 410
China Eastern Airlines	61 472 099	37 527 410
Salariés et anciens employés	15 872 812	16 037 988
Actions détenues par le Groupe	1 208 005	1 208 005
Autres	282 752 132	215 091 897
<b>En fin de période</b>	<b>642 634 034</b>	<b>428 634 035</b>
Dont nombre de titres émis et payés	642 634 034	428 634 035

#### Nombre d'actions autorisées

L'Assemblée générale mixte du 26 mai 2021 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 26 mois à compter de la date de l'Assemblée du 26 mai 2021 (soit jusqu'au 26 juillet 2023),

à émettre des actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital d'Air France-KLM dans la limite d'un montant total de 1 930 millions d'euros en nominal.

#### Répartition du capital et des droits de vote

Le capital et les droits de vote se répartissent de la façon suivante :

<b>Au 31 décembre</b>	<b>En % du capital</b>		<b>En % des droits de vote</b>	
	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
État français	28,6	14,3	28,2	20,9
État néerlandais	9,3	14,0	13,8	10,2
Delta Air Lines	5,8	8,8	8,7	12,8
China Eastern Airlines	9,6	8,8	11,4	12,8
Salariés et anciens salariés	2,5	3,7	3,6	5,4
Actions détenues par le Groupe	0,2	0,3	0,3	0,4
Public	44,0	50,1	34,0	37,5
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

La ligne « Salariés et anciens salariés » regroupe les titres détenus par le personnel et les anciens salariés dans des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE).

## 30.2 Primes d'émission

Les primes d'émission représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant des apports reçus en numéraire ou en nature par Air France-KLM.

Au 31 décembre 2021, le montant des primes d'émission s'élève à 4 949 millions d'euros, en hausse de 810 millions d'euros suite à l'augmentation de capital détaillée en Note 4.2 « Événements significatifs intervenus au cours de la période ».

## 30.3 Actions d'autocontrôle

Au 31 décembre 2021, le groupe Air France-KLM détient 1 208 005 actions d'autocontrôle d'une valeur de 25 millions

d'euros. L'ensemble de ces titres est classé en réduction des capitaux propres.

## 30.4 Titres subordonnés à durée indéterminée

### Période close au 31 décembre 2021

Le 20 avril 2021, le Groupe a émis 3 milliards de Titres Super Subordonnés souscrits par l'État français par compensation de son prêt direct d'un même montant nominal (voir Note 4.2. « Événements significatifs intervenus au cours de la période »).

Cette transaction non-monétaire se traduit comptablement dans le bilan consolidé du Groupe par le reclassement en capitaux propres d'un montant de 3 milliards d'euros depuis la ligne « passifs financiers » (voir Note 33 « Dettes financières »).

Le montant du coupon couru au 31 décembre 2021 s'élève à 151 millions d'euros.

### Période close au 31 décembre 2020

Le Groupe a réalisé, en avril 2015, une émission obligataire subordonnée perpétuelle d'un montant total de 600 millions d'euros. Ces obligations, de maturité perpétuelle et portant un coupon annuel de 6,25 %, disposaient d'une première option de remboursement au pair en octobre 2020 au gré d'Air France-KLM.

Air France-KLM a décidé de procéder au remboursement de la totalité des obligations subordonnées perpétuelles émises en 2015 restant en circulation, soit un montant nominal total de 403 millions d'euros.

Ce montant ainsi que les coupons ((25) millions d'euros avant impôts) liés ont ainsi été reclassés de capitaux propres à emprunts obligataires avant d'effectuer le remboursement anticipé le 1<sup>er</sup> octobre 2020 au pair, soit 100 000 euros par obligation, majoré du coupon couru depuis la dernière date à laquelle les intérêts au titre des obligations ont été payés (soit le 1<sup>er</sup> octobre 2019) jusqu'à la date du remboursement anticipé (inclusive).

## 30.5 Réserves et résultat

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2020 retraité <sup>(1)</sup>
Réserve légale	70	70
Réserves sur engagements de retraite à prestations définies <sup>(2)</sup>	(899)	(1 701)
Réserves sur instruments dérivés <sup>(2)</sup>	199	2
Réserves sur instruments de capitaux propres <sup>(2)</sup>	(54)	(52)
Autres réserves	(8 566)	(1 113)
Résultat net – propriétaires de la société mère	(3 292)	(7 100)
<b>Total</b>	<b>(12 542)</b>	<b>(9 894)</b>

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Après impôt différé.

Au 31 décembre 2021, la réserve légale de 70 millions d'euros, représente 11% du capital social d'Air France-KLM. La réglementation française exige qu'une société anonyme affecte chaque année 5% de son résultat net statutaire à cette réserve légale jusqu'à ce qu'elle atteigne 10% du capital social de la société. Ce montant affecté à la réserve légale est déduit du résultat distribuable pour l'année en cours.

La réserve légale de toute société soumise à cette réglementation ne peut faire l'objet d'une distribution aux actionnaires qu'en cas de liquidation.

La transformation du plan de retraite du personnel au sol de KLM s'est traduit par un reclassement de la position d'ouverture s'élevant à 204 millions d'euros ainsi que de la variation jusqu'en juin 2021 des hypothèses actuarielles et de la valeur du fond de 504 millions d'euros, entre les réserves sur engagements de retraite à prestations définies et les autres réserves (voir Note 4.2 « Événements significatifs intervenus au cours de la période »).

## 30.6 Réserves sur instruments dérivés

Les réserves sur instruments dérivés se décomposent de la manière suivante (avant effet d'impôt différé) :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	Variation de la juste valeur	Recyclage	31 décembre 2021	Rubrique affectée par le recyclage
Carburant	(148)	514	(262)	104	Charges externes
Taux	(35)	25	11	1	Coût de l'endettement
Change - Exploitation	17	54	(16)	55	Autres produits et charges
Change - Passifs financiers	2	(2)	-	-	Autres charges financières
Change - Investissements	62	(10)	-	52	
Chiffre d'affaires	61	(151)	(5)	(95)	Chiffre d'affaires
Système européen d'échange de quotas d'émission de carbone	31	111	-	142	
<b>Total</b>	<b>(10)</b>	<b>541</b>	<b>(272)</b>	<b>259</b>	

## NOTE 31 PROVISIONS RETRAITES

(en millions d'euros)

Avantages du personnel

<b>Montant au 31 décembre 2019</b>	<b>2 117</b>
<i>Dont non courant</i>	<i>2 117</i>
Dotations de l'exercice	121
Reprises de l'exercice	(349)
Revalorisation à la juste valeur	158
Écart de conversion	(8)
Reclassement	2
<b>Montant au 31 décembre 2020</b>	<b>2 041</b>
<i>Dont non courant</i>	<i>2 041</i>
Dotations de l'exercice	128
Reprises de l'exercice	(142)
Revalorisation à la juste valeur	(100)
Écart de conversion	12
<b>Montant au 31 décembre 2021</b>	<b>1 939</b>
<i>Dont non courant</i>	<i>1 939</i>

La charge de retraite est enregistrée sur la ligne « Frais de personnel » à l'exception des changements de plans ayant un impact significatif qui sont présentés sur la ligne « Autres produits et charges non courants ».

Les réductions de plan, lorsqu'elles sont liées à une restructuration, sont également présentées en « autres produits et charges non courants ».

Les modifications, réductions, et liquidations de régimes intervenus en 2021 et en 2020 sont détaillés en Note 31.3.

### 31.1 Caractéristiques des principaux régimes à prestation définie

Le Groupe compte un nombre important de plans de retraite et autres avantages à long terme au bénéfice de ses salariés, dont plusieurs sont à prestations définies. Les caractéristiques spécifiques de ces plans (formules de prestations, politique d'investissement dans les fonds et actifs détenus) varient en fonction des lois, des réglementations et des conventions applicables dans chaque pays où travaillent les salariés.

#### Régime du personnel au sol KLM – Pays-Bas

Le 14 juin 2021, KLM et les cinq syndicats néerlandais du personnel au sol de KLM ont signé un accord permettant la modification du régime de retraite du personnel au sol à compter de janvier 2021. Par cet accord, le fonds de pension du personnel au sol de KLM est qualifié désormais de régime à cotisations définies selon les normes IFRS. L'actif de retraite, basé sur les hypothèses actuarielles au 31 mai 2021 s'élevait à 875 millions d'euros (avant impôt). Dans le cadre de cet accord, KLM a versé une prime de pension supplémentaire couvrant la période janvier-mai 2021 ainsi qu'une cotisation unique représentant des économies réalisées depuis 2014 suite aux changements apportés à la réglementation néerlandaise. Ces versements s'élèvent à 63 millions d'euros.

L'impact global de la dé-comptabilisation de l'actif de retraite ainsi que ces versements complémentaires a été comptabilisé en « autres produits et charges non courants » dans le compte de résultat consolidé pour un montant de 938 millions d'euros (704 millions d'euros net d'impôts).

#### Caisse de retraite Air France (CRAF) – France

La population bénéficiant de ce régime correspond au personnel au sol Air France affilié à la CRAF jusqu'au 31 décembre 1992.

Les bénéficiaires du régime perçoivent ou percevront lorsqu'ils partiront à la retraite une rente additive, versée mensuellement, ou un capital unique en fonction du montant de la rente mensuelle, calculés définitivement à partir des éléments connus au 31 décembre 1992 et exprimés en points. La valeur du point est revalorisée au 1<sup>er</sup> avril en fonction de la moyenne arithmétique des revalorisations constatées au cours des douze derniers mois de la CNAV et de l'AGIRC-ARRCO.

Jusqu'en 2009, la CRAF revêtait la forme juridique d'une institution de retraite supplémentaire (selon le code de la Sécurité sociale). Sous cette forme, la CRAF assurait au profit du personnel au sol Air France employé en France, la gestion du régime chapeau né de l'intégration du régime de retraite du personnel au sol Air France aux régimes de retraite obligatoires du secteur privé.

Suite à la loi de réforme des retraites de 2003, prévoyant la disparition des institutions de retraite supplémentaires au 31 décembre 2009, le Conseil d'administration de la CRAF a opté pour la transformation de celle-ci en institution de gestion de retraite supplémentaire. La CRAF est désormais chargée d'accomplir les opérations de gestion administrative du régime. Les droits de rente n'ont pas été modifiés du fait de cette réforme. Air France est directement débitrice des engagements de retraite.

Au 31 décembre 2009, l'ensemble des réserves gérées par la CRAF a été transféré à deux assureurs. Au 31 décembre 2012, il a été mis fin à l'un de ces contrats d'assurance, les réserves gérées par ce dernier ayant été transférées à l'autre, qui est ainsi devenu le seul assureur.

Ce dernier garantit un capital de 17% correspondant à une partie des réserves investies en unités de compte dans son fonds collectif, ce pourcentage étant amené mécaniquement à augmenter au fil du temps. Les versements annuels d'Air France vers l'assureur sont réglementés par un accord signé avec les syndicats de l'entreprise en date du 14 décembre 2009. Le montant minimum de versement annuel prévu par cet accord est de 32,5 millions d'euros tant que la rente viagère garantie par l'assureur n'atteint pas 85% des prestations versées au titre du régime hors revalorisations futures. Dans le cas où le montant des réserves deviendrait inférieur à 50% du montant des engagements calculés pour les besoins du financement, il est prévu qu'Air France effectue un versement complémentaire pour atteindre à minima un taux de couverture de 50%.

Au 31 décembre 2021, la couverture des engagements par les réserves est de 53%.

Les réserves sont investies en obligations, en actions et sur l'actif général de l'assureur. Des études d'allocation actif/passif sont réalisées de manière régulière afin de vérifier la pertinence de la stratégie d'investissement.

À compter du 1<sup>er</sup> octobre 2021, les seuils de paiement des petites rentes en capital ont été relevés, conduisant à une baisse des engagements envers les actifs et les différés d'un montant de 16 millions d'euros.

### Régime d'indemnités de cessation de service Air France (ICS) – France

En application de la réglementation française et des accords d'entreprise, tout salarié perçoit une indemnité de cessation de service lors de son départ à la retraite.

En France, cette indemnité dépend du nombre d'années d'ancienneté, de la catégorie professionnelle du salarié (pilote, personnel navigant commercial, personnel au sol, agent, technicien, cadre) et, dans certains cas, de l'âge du salarié au moment du départ à la retraite.

Elle est calculée par référence au salaire des 12 derniers mois d'activité et à l'ancienneté du salarié. Elle n'est acquise que le jour de son départ à la retraite. Il n'existe aucune obligation de financement minimal du régime.

Air France a toutefois signé des contrats auprès de trois assureurs afin de partiellement préfinancer le régime. Seule la compagnie est responsable du paiement des indemnités, mais elle reste libre d'effectuer des versements auprès de ces assureurs.

Les fonds ainsi externalisés sont investis en obligations et en actions.

Au 31 décembre 2021, les engagements ont été évalués en modifiant la méthode d'évaluation conformément à l'avis de l'IFRIC de mai 2021 (voir Note 3 « Retraitement des comptes 2020 »).

Au 31 décembre 2021, suite à la transformation du plan KLM Ground en régime à cotisations définies, les deux plans français présentés ci-avant représentent 61% de l'engagement du Groupe et 42% des actifs des plans de retraites du Groupe.

## 31.2 Description des hypothèses actuarielles utilisées et sensibilités associées

Une évaluation actuarielle des engagements a été effectuée pour les clôtures au 31 décembre 2020 et 2021.

Ces calculs intègrent :

- des probabilités de maintien dans le Groupe pour le personnel actif et des probabilités de survie pour l'ensemble des bénéficiaires du régime,
- des estimations d'évolution des salaires et des niveaux de rentes,
- des hypothèses d'âges de départ à la retraite variant entre 50 et 68 ans selon les localisations et législations applicables,

- des taux d'inflation long terme déterminés en utilisant la référence des *swaps* d'inflation appliqués aux flux du Groupe. Les taux d'inflation sont également déterminés en fonction de la durée des plans :

Au 31 décembre	2021	2020
Zone euro – Durée 10 à 15 ans	2,15%	1,25%
Zone euro – Durée 15 ans et plus	N/A	1,35%

- des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle des engagements.

Les taux d'actualisation des différentes zones géographiques sont déterminés en fonction de la durée des régimes, en tenant compte de l'évolution moyenne des taux d'intérêt des obligations d'émetteurs de première catégorie observée sur les principaux indices disponibles. Dans certains pays où le marché relatif à ce type d'obligations n'est pas suffisamment important, le taux d'actualisation est déterminé en référence aux obligations d'état. La majeure partie des engagements du Groupe se situe dans la zone euro, où les taux d'actualisation retenus sont les suivants :

Au 31 décembre	2021	2020
Zone euro – Durée 10 à 15 ans	0,90%	0,45%
Zone euro – Durée 15 ans et plus	N/A	0,75%

Le taux de durée 10 à 15 ans concerne essentiellement les régimes situés en France tandis que le taux de durée 15 ans et plus concernait essentiellement le régime du personnel au sol KLM situés aux Pays-Bas, transformé en régime à cotisations définies.

- des taux d'actualisation permettant de déterminer la valeur actuelle du coût des services rendus. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le Groupe a affiné ses calculs, en retenant les flux adéquats, quant au taux d'actualisation retenu pour le calcul du coût des services rendus. Ainsi, sur la zone euro, ceci conduit à utiliser un taux d'actualisation pour le calcul du coût des services supérieurs de 5 bps par rapport à celui utilisé pour l'actualisation de l'engagement ;
- en moyenne, les principales hypothèses utilisées pour la valorisation des engagements sont résumées ci-dessous :
  - le taux d'augmentation des salaires est de 3,23 % pour le Groupe au 31 décembre 2021, contre 1,57 % au 31 décembre 2020,
  - le taux de revalorisation des rentes est de 2,68 % pour le Groupe au 31 décembre 2021, contre 0,88 % au 31 décembre 2020,
  - les sensibilités des engagements de retraite à la variation des hypothèses, déterminées sur la base de calculs actuariels, aboutissent aux résultats suivants :

### Sensibilité à l'évolution du taux d'inflation

(en millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2021	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2020
Hausse de 25 bp du taux d'inflation	79	284
Diminution de 25 bp du taux d'inflation	(78)	(271)

### Sensibilité à l'évolution du taux d'actualisation

(en millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2021	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2020
Hausse de 100 bp du taux d'actualisation	(369)	(2 253)
Diminution de 100 bp du taux d'actualisation	448	2 987

### Sensibilité à l'évolution du taux d'augmentation des salaires (hors inflation)

(en millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2021	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2020
Hausse de 25 bp du taux d'augmentation des salaires	49	84
Diminution de 25 bp du taux d'augmentation des salaires	(45)	(76)

### Sensibilité à l'évolution du taux de revalorisation des rentes

(en millions d'euros)	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2021	Sensibilité des hypothèses de l'exercice clos au 31 décembre 2020
Hausse de 25 bp du niveau des rentes	38	571
Diminution de 25 bp du niveau des rentes	(38)	(532)

### 31.3 Évolution des engagements

Le tableau suivant présente le rapprochement entre l'engagement net des fonds de couverture concernant les plans de retraite et autres avantages à long terme du Groupe avec les montants

reconnus dans les états financiers du Groupe, au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021			Au 31 décembre 2020 retraité <sup>(1)</sup>		
	Pays-Bas	France	Autres	Pays-Bas	France	Autres
<b>Montant des engagements à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>10 256</b>	<b>2 159</b>	<b>995</b>	<b>9 570</b>	<b>2 268</b>	<b>956</b>
Coût des services et administratifs	91	85	11	207	86	9
Charge d'intérêt	32	9	16	107	16	18
Cotisations des participants	16	-	-	21	-	-
Modifications, liquidations et réductions de plans	(9 671)	(43)	-	(16)	(221)	-
Prestations payées	(99)	(86)	(44)	(201)	(105)	(33)
Pertes (Gains) actuariels - hypothèses démographiques	-	3	(13)	(174)	60	29
Pertes (Gains) actuariels - hypothèses financières	(396)	23	(29)	672	54	63
Pertes (Gains) actuariels - écarts d'expérience	3	(33)	(1)	70	1	11
Écarts de conversion et autres	-	-	64	-	-	(58)
<b>Montant des engagements à la clôture de l'exercice</b>	<b>232</b>	<b>2 117</b>	<b>999</b>	<b>10 256</b>	<b>2 159</b>	<b>995</b>
<i>Dont engagement résultant de régimes intégralement ou partiellement financés</i>	<i>-</i>	<i>2 041</i>	<i>949</i>	<i>10 037</i>	<i>2 081</i>	<i>940</i>
<i>Dont engagement résultant de régimes non financés</i>	<i>232</i>	<i>76</i>	<i>50</i>	<i>219</i>	<i>78</i>	<i>55</i>
<b>Valeur de marché des actifs affectés aux plans à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>10 245</b>	<b>604</b>	<b>731</b>	<b>9 755</b>	<b>621</b>	<b>721</b>
Rendement réel des actifs	294	29	46	565	4	66
Cotisations de l'employeur	133	31	17	118	-	17
Cotisations des participants	16	-	-	21	33	-
Liquidations de régimes	(10 609)	-	-	-	-	-
Prestations payées par les actifs	(79)	(68)	(33)	(190)	(54)	(29)
Écarts de conversion et autres	-	-	52	(24)	-	(44)
<b>Valeur de marché des actifs affectés aux plans, à la clôture de l'exercice</b>	<b>-</b>	<b>596</b>	<b>813</b>	<b>10 245</b>	<b>604</b>	<b>731</b>
<b>Montants reconnus au bilan</b>						
Engagements financés d'avance	-	-	-	211	-	-
Engagements provisionnés	(232)	(1 521)	(186)	(222)	(1 555)	(264)
<b>Montant net reconnu</b>	<b>(232)</b>	<b>(1 521)</b>	<b>(186)</b>	<b>(11)</b>	<b>(1 555)</b>	<b>(264)</b>
<b>Charge de la période</b>						
Coût des services et administratifs	91	85	11	207	86	9
Charge d'intérêts nette	-	7	4	(5)	12	4
Modifications, liquidations et réductions de plans	938	(43)	-	(16)	(221)	-
Écarts actuariels reconnus en compte de résultat	7	1	-	(6)	-	-
<b>Charge de la période</b>	<b>1 036</b>	<b>50</b>	<b>15</b>	<b>180</b>	<b>(123)</b>	<b>13</b>

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

## Modifications, réductions et liquidations de régimes

### — Au 31 décembre 2021

Au 31 décembre, 2021, un ajustement de la réduction de régime de 2020 a été réalisé en fonction de la liste définitive du plan de départ Air France pour un montant de 27 millions d'euros (voir Note 12 « Cessions de matériels aéronautiques et autres produits et charges non courants ») et les seuils de paiement des petites rentes en capital ont été relevés, conduisant à une baisse des engagements envers les actifs et les différés pour le régime de la CRAF pour un montant de 16 millions d'euros (voir Note 31.1 « Caractéristiques des principaux régimes à prestation définie »).

Par ailleurs, le 14 juin 2021, KLM et les cinq syndicats néerlandais du personnel au sol de KLM ont signé un accord permettant la modification du régime de retraite du personnel au sol à compter de janvier 2021. Par cet accord, le fonds de pension du personnel au sol de KLM est qualifié désormais de régime à

cotisations définies selon les normes IFRS. L'impact global de la dé-comptabilisation de l'actif de retraite ainsi que ces versements complémentaires a été comptabilisé en « autres produits et charges non courants » dans le compte de résultat consolidé pour un montant de 938 millions d'euros (704 millions d'euros net d'impôts) (voir Note 31.1 « Caractéristiques des principaux régimes à prestation définie »).

### — Au 31 décembre 2020

Au 31 décembre, 2020, une réduction de régime chez Air France et ses filiales régionales a été enregistrée pour un montant de 226 millions d'euros dans le cadre des plans de départs et des ruptures conventionnelles collectives relative aux pilotes et au personnel navigant commercial.

Une réduction du plan du personnel au sol KLM aux Pays-Bas a été faite, générant un gain de 16 millions d'euros, dans le cadre du personnel de départ volontaire 2020 du personnel au sol.

## 31.4 Composition des actifs affectés aux plans

La composition moyenne pondérée des fonds investis dans les plans de retraite et autres avantages à long terme du Groupe est la suivante :

(en %)	Fonds investis au 31 décembre 2021		Fonds investis au 31 décembre 2020	
	France	Pays-Bas	France	Pays-Bas
Actions	23	-	25	40
Obligations	54	-	51	47
Immobilier	-	-	-	9
Autres	23	-	24	4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Les actions investies le sont essentiellement sur des marchés actifs des zones Europe, États-Unis et pays émergents.

Les obligations sont très majoritairement constituées d'obligations d'État au moins notées BBB et investies sur les zones Europe, États-Unis et pays émergents.

Les actifs immobiliers sont principalement situés sur les zones Europe et États-Unis.

Les actifs de pension du Groupe ne comportent pas d'actifs occupés ou utilisés par le Groupe.

## 31.5 Sorties de trésorerie attendues et risques liés aux engagements de retraite

Les cotisations employeur à payer au titre des régimes de retraites à prestations définies long terme s'élèveront à 51 millions d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2022. La durée moyenne pondérée de l'obligation est de 12,01 ans.

Les modalités de financement, de capitalisation et stratégies d'appariement mises en place par le Groupe sont présentées dans les descriptifs de plans réalisés en paragraphe 31.1.



## NOTE 32 PASSIFS ET PROVISIONS DE RESTITUTION POUR AVIONS LOUÉS ET AUTRES PROVISIONS

(en millions d'euros)	Passifs de restitution sur avions loués	Maintenance sur avions loués	Restructuration	Litiges	Autres	Total
<b>Montant au 1<sup>er</sup> janvier 2020</b>	<b>3 376</b>	<b>486</b>	<b>63</b>	<b>412</b>	<b>127</b>	<b>4 464</b>
<i>Dont : non courant</i>	3 209	410	-	59	72	3 750
<i>courant</i>	167	76	63	353	55	714
Dotations de l'exercice	(4)	16	1 084	20	57	1 173
Reprises pour utilisation	(42)	(2)	(404)	(2)	(60)	(510)
Reprises de provisions devenues sans objet	-	(6)	(2)	(7)	(1)	(16)
Nouveau contrat/Modification de contrat	103	(12)	-	-	-	91
Écart de conversion	(248)	(26)	-	-	(1)	(275)
Désactualisation	144	20	-	-	2	166
Autres	(63)	(55)	-	-	32	(86)
<b>Montant au 31 décembre 2020</b>	<b>3 266</b>	<b>421</b>	<b>741</b>	<b>423</b>	<b>156</b>	<b>5 007</b>
<i>Dont : non courant</i>	2 860	300	-	402	108	3 670
<i>courant</i>	406	121	741	21	48	1 337
Dotations de l'exercice	6	12	38	43	41	140
Reprises pour utilisation	(180)	(12)	(291)	(23)	(41)	(547)
Reprises de provisions devenues sans objet	-	-	(72)	(16)	(16)	(104)
Nouveau contrat/Modification de contrat	243	4	-	-	(3)	244
Écart de conversion	233	3	-	-	2	238
Désactualisation	113	2	-	-	1	116
Autres	128	(278)	-	(3)	(1)	(154)
<b>Montant au 31 décembre 2021</b>	<b>3 809</b>	<b>152</b>	<b>416</b>	<b>424</b>	<b>139</b>	<b>4 940</b>
<i>Dont : non courant</i>	3 433	128	-	405	89	4 055
<i>courant</i>	376	24	416	19	50	885

Les mouvements de provision pour litiges ainsi que des autres provisions pour risques et charges impactant le compte de résultat sont enregistrés, selon leur nature, dans les différentes rubriques correspondantes du compte de résultat.

La ligne « Autres » sur 2021 comprend principalement les mouvements des passifs de restitution suite aux restitutions d'appareils.

### 32.1 Provisions

#### 32.1.1 Passifs et provisions de restitution pour avions loués

Les mouvements de passifs et provisions de restitution (réévaluation des coûts futurs et changement du taux d'actualisation) sont enregistrés dans les composants correspondant aux potentiels et travaux de remise en état des avions loués, présentés avec les droits d'utilisation. Les effets de désactualisation et de conversion des passifs et provisions de restitution en devises sont comptabilisés en « autres produits et charges financiers » (voir Note 13 « Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers »).

Le taux d'actualisation utilisé pour le calcul de ces passifs et provisions de restitution d'avions loués, déterminé sur la base d'un taux sans risque court terme augmenté d'un *spread* sur dette risquée (utilisé pour les entreprises ayant un levier financier important), est de 3,6% au 31 décembre 2021.

### 32.1.2 Provisions pour restructuration

Les mouvements de provision pour restructuration impactant le compte de résultat sont enregistrés en « autres produits et charges non courants » lorsque les effets sont significatifs (voir

Note 12 « Cession de matériels aéronautiques et autres produits et charges non courants »).

### 32.1.3 Provisions pour litiges avec les tiers

Une évaluation des risques de litiges avec les tiers a été effectuée avec le concours des avocats du Groupe et des provisions ont été enregistrées lorsque les circonstances les rendaient nécessaires.

Les provisions pour litiges comprennent également des provisions pour risques fiscaux. De telles provisions sont constituées lorsque le Groupe estime, dans le cadre de contrôles fiscaux, que

l'administration fiscale pourrait être amenée à remettre en cause une position fiscale prise par le Groupe ou l'une de ses filiales.

Dans le cours normal de ses activités, le groupe Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM (et leurs filiales) sont impliqués dans divers litiges dont certains peuvent avoir un caractère significatif.

### 32.1.4 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans les secteurs du fret aérien

Air France, KLM et Martinair, filiale entièrement détenue par KLM depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, ont été impliquées depuis février 2006 avec vingt-cinq autres compagnies aériennes dans des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs États concernant des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le secteur du fret aérien.

Au 31 décembre 2021, la plupart des procédures ouvertes dans ces États avaient donné lieu à des accords transactionnels conclus entre les trois sociétés du Groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui avaient mis fin à ces procédures, à l'exception de celles initiées par l'autorité suisse de la concurrence et par la Commission Européenne qui sont toujours en cours.

En Europe, la décision de la Commission Européenne de 2010 à l'encontre de onze opérateurs de fret aérien, incluant les compagnies du groupe Air France, KLM et Martinair, a été annulée par le Tribunal de l'Union Européenne le 16 décembre 2015 parce qu'elle contenait une contradiction concernant le périmètre exact des pratiques sanctionnées. La Commission

Européenne a adopté le 17 mars 2017 une nouvelle décision à l'encontre des opérateurs susvisés, dont Air France, KLM et Martinair. Le montant total des amendes imposées au titre de cette décision au niveau de groupe Air France-KLM est de 339 millions d'euros. Ce montant a été légèrement réduit de 15,4 millions d'euros par rapport à la première décision en raison du niveau inférieur de l'amende de Martinair pour des raisons techniques. Les entités du Groupe ont formé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union Européenne les 29 et 30 mai 2017. Le Groupe a maintenu une provision pour le montant total des amendes.

En Suisse, Air France et KLM ont interjeté appel devant le Tribunal Administratif Fédéral de la décision de l'autorité de concurrence leur ayant imposé une amende de 4 millions d'euros. Ce montant est entièrement provisionné par le Groupe.

Le montant total des provisions constituées au 31 décembre 2021, s'élève à 350,6 millions d'euros pour l'ensemble des procédures n'ayant pas encore donné lieu à des décisions définitives.

### 32.1.5 Litige engagé à l'encontre de KLM par (d'anciens) pilotes de fret de Martinair

Une action a été intentée contre KLM par un certain nombre d'(anciens) pilotes de ligne de Martinair, au motif que le département cargo de Martinair a été transféré à KLM et que tous les anciens membres du personnel navigant ont droit à une rémunération de la part de KLM, compte tenu de l'ancienneté de Martinair.

Après plusieurs procès, la Cour Suprême a jugé que le jugement de la cour d'appel n'était pas suffisamment motivé et a renvoyé l'affaire devant une autre cour d'appel en novembre 2019.

Le 8 juin 2021, le tribunal néerlandais a statué contre KLM dans l'affaire des anciens pilotes de Martinair. Les pilotes ont été embauchés par KLM le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et KLM est obligé de proposer aux pilotes de réintégrer leur ancien poste chez Martinair. KLM exécute la décision du tribunal et a donc offert aux anciens pilotes de Martinair un nouvel emploi. En outre, le tribunal a décidé que KLM devait payer tout dommage causé par le non-respect de la législation sur le « transfert d'entreprise ». KLM étudie le jugement et son impact et a décidé d'enregistrer une provision légale de 22 millions d'euros en 2021.

## 32.1.6 Autres provisions

Les autres provisions comprennent principalement des provisions pour contrats déficitaires, des provisions pour la quote-part

des émissions de CO<sub>2</sub> non couvertes par l'allocation de quotas gratuits et des provisions pour démantèlement de bâtiments.

## 32.2 Passifs éventuels

Le Groupe est impliqué dans diverses procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages pour la plupart desquelles il n'a pas constitué de provisions dans ses états financiers, en conformité avec les règles comptables

applicables. En effet, à ce stade des procédures, le Groupe n'est pas en mesure d'apprécier de manière fiable les risques financiers liés à la plupart de ces litiges.

### 32.2.1 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du fret aérien

À la suite de l'ouverture en février 2006 des enquêtes de plusieurs autorités de la concurrence et de la décision initiale de la Commission Européenne de 2010, plusieurs actions civiles individuelles ou collectives ont été engagées par des transitaires et des expéditeurs de fret aérien dans plusieurs pays à l'encontre d'Air France, de KLM et de Martinair ainsi que des autres opérateurs de fret devant différentes juridictions.

Dans le cadre de ces actions, les transitaires et expéditeurs de fret aérien sollicitent l'attribution de dommages et intérêts pour compenser un prétendu surcoût causé par les pratiques anti-concurrentielles alléguées.

Même si des montants significatifs ont pu être mentionnés dans les médias, les dommages et intérêts demandés à l'encontre des défendeurs pris globalement (et non individuellement) n'ont pas été quantifiés ou n'ont pas été chiffrés avec précision; de même la décision de la Commission Européenne à laquelle les demandeurs se réfèrent n'est pas encore définitive.

Les compagnies du Groupe et les autres transporteurs impliqués dans ces actions s'opposent vigoureusement à ces actions civiles. Les principales actions civiles toujours en cours pour Air France, KLM et Martinair ont lieu aux Pays-Bas et en Norvège.

### 32.2.2 Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du passage

#### Canada

Une action civile collective (« *class action* ») a été réinitée en 2013 par des plaignants dans le ressort de l'Ontario à l'encontre de sept transporteurs aériens incluant Air France et KLM.

Les plaignants allèguent l'existence d'une entente dans le secteur du passage sur les routes transatlantiques en provenance et en direction du Canada et sollicitent l'attribution de dommages et intérêts. Air France et KLM contestent toute participation à une telle entente.

### 32.2.3 Autres litiges

#### Vol AF447 Rio-Paris

Air France a été mis en examen avec Airbus, le 28 mars 2011, pour homicides involontaires sur les 228 victimes décédées lors de l'accident de l'AF 447 Rio-Paris du 1<sup>er</sup> juin 2009.

Une ordonnance de non-lieu en faveur d'Air France et d'Airbus a été rendue le 4 septembre 2019 par les juges d'instruction du Tribunal de Grande Instance.

Le Ministère public et la plupart des parties civiles (dont des associations et syndicats de pilotes) ont fait appel de cette décision. La Cour d'Appel de Paris s'est prononcée le 12 mai 2021 en renvoyant Airbus et Air France devant le Tribunal Correctionnel. Suite au rejet par la Cour de Cassation le 26 août 2021 du pourvoi qui avait été formé par Air France et par Airbus, le dossier est à présent devant le Tribunal Correctionnel.

### Enquête du *Department of Justice US* concernant *United States Postal Service*

En mars 2016, le *Department of Justice US* (DoJ) a informé Air France et KLM d'une enquête civile relative aux contrats conclus avec *United States Postal Service* pour le transport international de courrier. En septembre 2016, une demande d'information (*Civil Information Demand*) du DoJ relative à ces contrats a été reçue. Le DoJ a indiqué que ses investigations portent sur des violations potentielles au titre du *False Claims Act*. Air France et KLM coopèrent avec le DoJ.

Hormis les points indiqués aux Notes 32.1 et 32.2, le Groupe n'a pas connaissance de litige, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, le patrimoine ou la rentabilité du Groupe, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

## NOTE 33 PASSIFS FINANCIERS

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2021			2020		
		Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Emprunt subordonné à durée indéterminée en yens	33.1.1	153		153	158	-	158
Emprunt subordonné à durée indéterminée en Francs suisses	33.1.2	363	-	363	347	-	347
OCEANE	33.2.3	476	-	476	465	-	465
Emprunts obligataires	33.2	1 678	361	2 039	1 229	289	1 518
Dettes de location financement avec option d'achat avantageuse		2 901	404	3 305	2 908	604	3 512
Prêts garantis par les États français et néerlandais	33.3	4 310		4 310	4 685		4 685
Prêts d'États	33.3	278		278	3 278		3 278
Autres emprunts		1 114	340	1 454	1 101	335	1 436
Intérêts courus non échus		1	110	111	-	90	90
<b>Total - Passifs financiers</b>		<b>11 274</b>	<b>1 215</b>	<b>12 489</b>	<b>14 171</b>	<b>1 318</b>	<b>15 489</b>

## Variation du passif financier

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	Émission de nouveaux emprunts <sup>(1)</sup>	Variation non monétaire	Remboursement des emprunts	Variation de la conversion	Autres	31 décembre 2021
Emprunts à durée indéterminée en yens et Francs suisses	505	-	-	-	11	-	516
OCEANE	465	-	11	-	-	-	476
Emprunts obligataires	1 518	792	-	(289)	10	8	2 039
Dettes de location financement avec option d'achat avantageuse	3 512	358	51	(630)	16	(2)	3 305
Prêts garantis par les États français et néerlandais	4 685	-	125	(500)	-	-	4 310
Prêts d'État	3 278	-	-	-	-	(3 000)	278
Autres emprunts	1 436	574	12	(574)	13	(8)	1 454
Intérêts courus non échus	90	-	4	-	-	17	111
<b>Total</b>	<b>15 489</b>	<b>1 724</b>	<b>203</b>	<b>(1 993)</b>	<b>50</b>	<b>(2 985)</b>	<b>12 489</b>

(1) La différence entre les émissions de nouveaux emprunts dans le tableau de flux de trésorerie et la présentation dans ce tableau s'explique par les intérêts financiers payables *in fine* n'ayant aucun impact sur la trésorerie le long de la période d'endettement.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Émission de nouveaux emprunts	Variation non monétaire	Remboursement des emprunts	Variation de la conversion	Autres	31 décembre 2020
Emprunts à durée indéterminée en yens et Francs suisses	509	-	-	-	(4)	-	505
OCEANE	454	-	11	-	-	-	465
Emprunts obligataires	1 128	744	1	(753)	(11)	409	1 518
Dettes de location financement avec option d'achat avantageuse	3 485	776	23	(584)	(47)	(141)	3 512
Prêts garantis par les États français et néerlandais	-	4 657	28	-	-	-	4 685
Prêts d'État	-	3 278	-	-	-	-	3 278
Autres emprunts	1 494	1 982	3	(2 052)	(11)	20	1 436
Intérêts courus non échus	43	-	(19)	-	-	66	90
<b>Total</b>	<b>7 113</b>	<b>11 437</b>	<b>47</b>	<b>(3 389)</b>	<b>(73)</b>	<b>354</b>	<b>15 489</b>

## 33.1 Emprunts subordonnés à durée indéterminée

### 33.1.1 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en yens chez KLM

En 1999, le groupe KLM a émis un emprunt subordonné à durée indéterminée en yen pour un montant initial de 30 milliards de yens.

Depuis le 28 août 2019, celui-ci s'élève à 20 milliards de yens, soit 153 millions d'euros au 31 décembre 2021, suite au remboursement partiel par anticipation d'un montant de 10 milliards de yens. Depuis cette date, le taux d'intérêt résiduel a été ramené à un taux fixe de 4 % per annum applicable au montant de notionnel emprunté résiduel.

Tous les 5 ans, à la date anniversaire du premier paiement d'intérêt à savoir le 28 août 1999, le groupe KLM peut, à sa main, rembourser par anticipation la valeur nominale résiduelle de l'emprunt. La prochaine date optionnelle de remboursement au Pair est ainsi le 28 août 2024. Une indemnité sera due si l'emprunt est remboursé dans une autre devise que le yen.

Cet emprunt est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir de KLM.

### 33.1.2 Emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en Francs suisses chez KLM

L'emprunt subordonné à durée indéterminée libellé en Francs suisses a été émis par le groupe KLM en deux tranches, respectivement en 1985 et 1986 pour un montant total, à l'origine de 500 millions de Francs suisses.

Le groupe KLM a procédé à un rachat partiel au fil de l'eau. Par conséquent, le montant résiduel de l'emprunt subordonné s'élève à 375 millions de Francs suisses, soit 363 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Concernant la tranche émise en 1985, le groupe KLM bénéficie d'un droit de remboursement par anticipation et au Pair du capital restant tous les 10 ans à compter de la date du premier paiement d'intérêts. La prochaine date optionnelle de remboursement au Pair est ainsi le 12 février 2025. La date de réinitialisation du coupon est entièrement alignée sur la fréquence mentionnée ci-dessus. Si le droit de remboursement anticipé n'est pas exercé,

la date de réinitialisation du coupon est fixée au 12 février 2025. Le coupon restant actuel s'élève à 0,75 % par an.

Concernant la tranche émise en 1986, le groupe KLM bénéficie d'un droit de remboursement par anticipation et au Pair du capital restant tous les cinq ans à compter de la date du premier paiement d'intérêts. La prochaine date optionnelle de remboursement au Pair est ainsi le 15 mai 2026 sur un prix fixé en 2001 de 101,75 % de sa valeur faciale. Par la suite, 0,25 % sont déduits de ce prix à chaque cinquième anniversaire. De ce fait, à partir du 15 mai 2036, le montant du remboursement par anticipation sera fixé à 100 % du Pair résiduel. L'emprunt est soumis au versement d'un coupon de 5,75 % sur le montant nominal par an.

Cet emprunt est « pari passu » avec celui libellé en yens et est subordonné à toutes les dettes existantes ou à venir du groupe KLM.

## 33.2 Emprunts obligataires

### 33.2.1 Obligations subordonnées perpétuelles

En 2020, Air France-KLM a décidé de procéder au remboursement de la totalité des obligations subordonnées perpétuelles émises en 2015 restant en circulation, soit un montant nominal total de

403,3 millions d'euros (voir Note 30.4 « Titres subordonnés à durée indéterminée »).

## 33.2.2 Autres emprunts obligataires

Obligataire	Date d'émission	Montant émis (en millions)	Date de maturité	Date de remboursement	Coupon
Obligataire émise en 2014	4 juin 2014	€ 289	18 juin 2021	18 juin 2021	3,875 %
Obligataire € émise en 2016	5 oct. 2016	€ 361	12 oct. 2022	-	3,75 %
Obligataire \$ émise en 2016 <sup>(1)</sup>	9 déc. 2016	\$ 145	15 déc. 2026	-	4,35 %
Obligataire € émise en 2020	10 jan. 2020	€ 750	16 jan. 2025	-	1,875 %
Obligataire € émise en 2021	01 juil. 2021	€ 300	01 juil. 2024	-	3,00 %
Obligataire € émise en 2021	01 juil. 2021	€ 500	01 juil. 2026	-	3,875 %

(1) Émission auprès d'investisseurs institutionnels asiatiques par voie de placement privé non coté.

## 33.2.3 OCEANE

Le 20 mars 2019, Air France-KLM a émis 27 901 785 obligations convertibles et/ou échangeables en actions Air France-KLM nouvelles ou existantes (OCEANE) à échéance 25 mars 2026 pour un montant nominal de 500 millions d'euros. Ces obligations ont une valeur unitaire de 17,92 euros avec coupon annuel de 0,125 %. La période de conversion s'étend du 4 mai 2019 au 7<sup>e</sup> jour ouvré précédant la date de remboursement normale ou anticipée. Le ratio de conversion est d'une action pour une obligation.

Un remboursement au pair, majoré des intérêts courus, sera rendu possible au 25 mars 2024 sur demande des porteurs. Air France-KLM peut imposer le remboursement en numéraire de ces titres par exercice d'un *call* à partir du 15 avril 2022

si le cours de l'action excède 130 % du nominal, soit 23,29 euros incitant les porteurs d'OCEANE à leur conversion en actions Air France-KLM.

À la date d'émission de cet emprunt obligataire, Air France-KLM a inscrit en dette un montant de 446 millions d'euros correspondant à la valeur actuelle des flux futurs de paiements d'intérêts et de nominal au taux pratiqué sur le marché pour une obligation semblable sans option de conversion. La valeur de l'option, valorisée par déduction entre la valeur totale de l'émission (i.e. 500 millions d'euros) et la valeur inscrite en dette, a quant à elle été comptabilisée en capitaux propres.

Au 31 décembre 2021, le montant inscrit en dette s'élève à 476 millions d'euros.

## 33.3 Aides financières des États français et néerlandais

### Aide financière de 7 milliards d'euros apportée par l'État français

Le 6 mai 2020, le groupe Air France-KLM a procédé à la signature de la documentation juridique relative à deux financements annoncés pour un montant total de 7 milliards d'euros incluant :

- un prêt d'un montant de 4 milliards d'euros, octroyé par 9 institutions financières françaises et étrangères, bénéficiant d'une garantie de l'État français à hauteur de 90 % (« PGE ») d'une maturité initiale de 12 mois, avec une option d'extension d'un an ou de deux ans, exerçable à sa seule discrétion par Air France-KLM. Le coupon du prêt était un taux annuel égal à EURIBOR (avec un plancher à zéro) augmenté d'une marge de 0,75 % la première année, 1,50 % la deuxième année et 2,75 % la troisième année. Le coût de la garantie de l'État français était initialement fixé à 0,5 % du montant total du prêt, auquel s'ajoutait une commission additionnelle de 1 % pour chacune de la deuxième et troisième année.

Ce prêt inclut une clause de remboursement anticipé partiel obligatoire à hauteur de 75 % du produit net de toute nouvelle

levée de fonds par Air France-KLM ou par Air France auprès de banques ou par émission obligataire, sous réserve de certaines exceptions et une clause de remboursement anticipé total obligatoire dans certains cas tels que le changement de contrôle d'Air France-KLM ou d'Air France.

Sur ces 4 milliards, le groupe Air France-KLM a remboursé 500 millions d'euros le 10 décembre 2021 et a négocié une modification du profil de remboursement avec l'échéance finale repoussée du 6 mai 2023 au 6 mai 2025, se décomposant ainsi :

- Mai 2023 : remboursement partiel d'un montant de 800 millions d'euros, soit un encours restant dû de 2,7 milliards d'euros,
- Mai 2024 : remboursement partiel de 1,35 milliards d'euros, soit un encours restant dû de 1,35 milliards d'euros,
- Mai 2025 : remboursement final de 1,35 milliards d'euros.

L'encours restant est donc de 3,5 milliards d'euros au 31 décembre 2021.

Le prêt a été comptabilisé en utilisant la méthode du coût amorti avec un taux d'intérêt effectif de 2,66 % sur une hypothèse de 3 ans pour le prêt garanti, le taux n'ayant pas été modifié malgré la revue des projections des flux futurs suite à l'extension de la maturité de ce prêt garanti ainsi qu'au remboursement partiel anticipé. Toutefois, une charge exceptionnelle de (84) millions d'euros sur la période a été comptabilisée dans le coût de l'endettement financier net (voir Note 13 « Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers »).

- un prêt d'actionnaire octroyé par l'État français à Air France-KLM d'un montant de 3 milliards d'euros, d'une maturité de quatre ans, avec deux options d'extension d'un an consécutives exerçables par Air France-KLM. Le coupon payable annuellement ou capitalisable à la main d'Air France-KLM est un taux égal à EURIBOR 12 mois (avec un plancher à zéro) augmenté d'une marge de 7 % les 4 premières années, 7,5 % la cinquième et 7,75 % la sixième.

Le taux de ce prêt d'actionnaire devait être augmenté d'un step up de 5,5 % dans l'hypothèse où (i) l'Assemblée générale refuserait d'approuver une augmentation de capital proposée par le Conseil d'administration de nature à permettre l'incorporation au capital de la Société de tout ou partie du montant du prêt d'actionnaire, (ii) l'Assemblée générale approuverait une augmentation de capital sans l'accord de l'État français qui ne permettrait pas d'incorporation au capital tout ou partie du prêt d'actionnaire ou (iii) un tiers n'agissant pas de concert avec l'État français viendrait à détenir, seul ou de concert, 20 % du capital de la Société.

Ce prêt est subordonné au Prêt Garanti par l'État et, en cas de redressement ou de liquidation judiciaire, à l'ensemble des créances obligataires et bancaires senior d'Air France-KLM, sans préjudice de la possibilité d'incorporation au capital de tout ou partie du prêt d'actionnaire.

L'entreprise s'est engagée à ne pas verser de dividendes tant que ces prêts ne seront pas entièrement remboursés.

La Commission Européenne a approuvé le mécanisme d'aide de l'État français le 4 mai 2020.

Le 20 avril 2021, le prêt direct de 3 milliards d'euros accordé par l'État français à Air France via Air France-KLM en mai 2020, a été converti en Titres Super Subordonnés du même montant nominal, permettant l'amélioration des fonds propres du Groupe de 3 milliards d'euros sans impact sur la trésorerie, tout en augmentant la flexibilité de son profil de remboursement de la dette. Cette émission est constituée de trois tranches à échéance perpétuelle d'un montant nominal de 1 milliard d'euros chacune, avec pour chacune respectivement une première option de remboursement (*call*) à 4, 5 et 6 ans.

### Aide financière de 3,4 milliards d'euros soutenue par l'État néerlandais

Le 25 juin 2020, l'État néerlandais, le groupe Air France-KLM et KLM ont finalisé un accord sur un mécanisme de soutien financier par l'État néerlandais au groupe KLM pour un montant total de 3,4 milliards d'euros. Ce financement comprend deux prêts pour KLM et ses filiales :

- une ligne de crédit renouvelable de 2,4 milliards d'euros, garantie à 90 % par l'État néerlandais et avec une maturité de 5 ans. Le coupon de cette ligne de crédit renouvelable est un taux annuel égal à EURIBOR (avec un plancher à zéro) augmenté d'une marge de 1,35 %. Le coût de la garantie accordée par l'État néerlandais est égal à 0,50 % la première année, 1,00 % la deuxième et la troisième année, et 2,00 % après la troisième année ;
- un prêt direct de 1,0 milliard d'euros, accordé par l'État néerlandais à KLM, avec une maturité de 5,5 ans et un coupon payable annuellement à un taux égal à l'EURIBOR 12 mois (plancher à zéro) augmenté d'une marge de 6,25 % la première année, 6,75 % les deuxième et troisième années, et 7,75 % les quatrième et cinquième années. Il est subordonné à la nouvelle ligne de crédit renouvelable.

La ligne de crédit renouvelable et le prêt direct sont tirés simultanément au *pro rata* de leur montant total.

KLM a effectué un premier tirage de 665 millions d'euros sur la nouvelle ligne de crédit renouvelable le 26 août 2020, remplaçant la ligne de crédit renouvelable préexistante tirée le 19 mars 2020 (voir Note 33 « Lignes de crédit »). Un premier tirage sur le prêt accordé par l'État néerlandais, d'un montant de 277 millions d'euros, a été effectué le même jour.

Les conditions associées au prêt direct sont liées à des engagements de la compagnie en matière de développement durable, de réduction des coûts, ainsi qu'au rétablissement des performances et de la compétitivité de KLM, incluant un plan de restructuration global et la contribution de ses employés.

KLM s'est engagée à suspendre le versement de dividendes à ses actionnaires tant que ces deux prêts n'auront pas été intégralement remboursés.

La Commission Européenne a approuvé le mécanisme d'aide de l'État néerlandais le 13 juillet 2020. Le 3 novembre 2020, le Ministère des Finances néerlandais a approuvé le plan de restructuration. En conséquence, KLM a la possibilité de faire des nouveaux tirages de l'aide financière de l'État néerlandais.

Il n'y a pas eu de nouveau tirage sur 2021.

Au 31 décembre 2021, KLM a tiré 942 millions d'euros de cette aide financière (665 millions d'euros de la ligne de crédit et 277 millions d'euros du prêt direct). Ils ont été comptabilisés en utilisant la méthode du coût amorti avec un taux d'intérêt effectif de 3,95 % avec une hypothèse de 5 ans pour la ligne de crédit, et de 7,05 % pour le prêt direct avec une hypothèse de 5,5 ans.

La revue des projections des flux futurs sur la ligne de crédit garantie par l'État néerlandais a généré une charge de 20 millions d'euros comptabilisée en coût de l'endettement financier net (voir 13. Coût de l'endettement financier et autres produits et charges financiers).

La ligne de crédit renouvelable comme le prêt direct sont présentés en passifs financiers non courants, conformément à la norme IAS 1 (présentation des états financiers). Au 31 décembre 2021, la ligne de crédit renouvelable a une maturité contractuelle restante de 4 ans, et le prêt direct de l'État néerlandais une maturité contractuelle restante de 4,5 ans. En conséquence,



les prêts ne sont pas exigibles au remboursement dans les 12 mois suivant la date de clôture.

En outre, un test trimestriel sur 12 mois glissants sur les *covenants* est requis depuis septembre 2021. Ces *covenants* comprennent un ratio de couverture des intérêts et un ratio des actifs non garantis consolidés sur la dette nette non garantie consolidée. Au 30 septembre 2021 et au 31 décembre 2021, les *covenants* sont respectés. À partir du 31 mars 2022, le ratio de couverture des intérêts requis sera de 2,5 pour la ligne de crédit renouvelable et de 1,67 pour le prêt d'État. Le ratio applicable entre l'actif non garanti consolidé et la dette nette non garantie consolidée reste constant et ne doit pas être compris entre 0 et 1 dans le cadre de la ligne de crédit. Dans le cadre du prêt d'État, le ratio applicable des actifs non garantis consolidés sur la dette nette non garantie consolidée est également constant et ne doit pas être compris entre 0 et 0,67. KLM s'attend à continuer de respecter ces *covenants* à l'avenir.

La classification des passifs financiers en « courant » ou « non courant » telle que décrite dans IAS 1 est modifiée, avec une date d'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2023 (mais pas encore adoptée par l'Union Européenne). Cet amendement prévoit un test hypothétique à la date de clôture. Pour la ligne de crédit et le prêt direct de l'État, cela impliquerait un test de covenant à la date de clôture.

Suivant cette hypothèse, en décembre 2021, KLM remplit les conditions de *covenants* qui sont applicables en décembre 2022 pour la ligne de crédit et le prêt direct d'État. Dès lors, il existe un droit de différer le règlement pour au moins 12 mois après la date de clôture, et la ligne de crédit et le prêt direct de l'État devraient également être classés comme passifs financiers non courants si la révision d'IAS 1 avait été appliquée.

### 33.4 Autres emprunts

Les autres emprunts sont constitués des éléments suivants :

**Au 31 décembre**  
(en millions d'euros)

	2021	2020
VCRP et emprunts hypothécaires	1 038	1 057
Autres emprunts	416	379
<b>Total</b>	<b>1 454</b>	<b>1 436</b>

Les ventes avec clause de réserve de propriété (VCRP) et emprunts hypothécaires sont des dettes sécurisées par des avions. L'hypothèque est enregistrée auprès de la Direction générale de l'aviation civile (DGAC) afin de permettre aux tiers d'en avoir connaissance. L'hypothèque confère à son bénéficiaire une garantie lui permettant de faire saisir et vendre aux enchères

l'actif hypothéqué et d'en percevoir le produit à due concurrence de sa créance, le solde revenant aux autres créanciers.

Les autres emprunts sont principalement constitués par des emprunts auprès des établissements de crédit. Ils incluent également (29) millions de frais d'émission d'emprunt.

### 33.5 Analyse par échéance

Les échéances des passifs financiers se décomposent comme suit :

**Au 31 décembre**  
(en millions d'euros)

	2021	2020
Échéances en		
N+1	1 671	2 099
N+2	1 675	1 439
N+3	3 051	4 928
N+4	3 598	4 307
N+5	1 528	2 094
Au delà de 5 ans	2 577	2 993
<b>Total</b>	<b>14 100</b>	<b>17 860</b>
Dont : Principal	12 489	15 489
Intérêts	1 611	2 371

Au 31 décembre 2021, les flux d'intérêts financiers attendus s'élèvent à 457 millions d'euros pour l'exercice 2022, 821 millions d'euros pour les exercices 2023 à 2026, et 333 millions d'euros au-delà.

Au 31 décembre 2021, les emprunts subordonnés à durée indéterminée de KLM sont inclus dans la ligne « au-delà de 5 ans ».

Les emprunts obligataires émis en 2016, 2020 et 2021 seront remboursés à leur date de maturité contractuelle (voir Note 33.2 « Emprunts obligataires »).

### 33.6 Analyse par devise

La répartition des passifs financiers par devise après prise en compte des instruments financiers dérivés, s'analyse comme suit :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
Euro	10 792	13 639
Dollar US	605	680
Franc suisse	373	357
Yen	719	813
<b>Total</b>	<b>12 489</b>	<b>15 489</b>

### 33.7 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2019, le groupe Air France-KLM disposait d'une facilité de lignes de crédit bancaire pour un montant total de 1 765 millions d'euros, non tirées. Celle-ci était composée de deux principales lignes qui s'élèvent respectivement à 1,1 milliard pour conjointement la holding Air France-KLM et le groupe Air France, et à 665 millions d'euros pour le groupe KLM seul.

Le 13 mars 2020, Air France-KLM avait tiré sa ligne de crédit renouvelable conclue pour un montant total de 1,1 milliard d'euros réparti en deux tranches de 550 millions d'euros chacune. Elle a été remboursée le 7 mai 2020 et le Groupe a mis fin à cette facilité de crédit.

Par ailleurs, le 19 mars 2020, KLM a tiré, pour une période initiale de 6 mois, l'intégralité de sa ligne de crédit renouvelable conclue le 23 mai 2018 pour un montant total de 665 millions d'euros. La nouvelle ligne de crédit de 2,4 milliards d'euros à 90 % garantie par l'État néerlandais (voir Note 33.3 « Aides financières des États français et néerlandais ») s'est substituée à cette ligne de crédit le 26 août 2020. Au 31 décembre 2020 et 2021, KLM a tiré 665 millions d'euros de sa ligne de crédit et a un montant non utilisé pour 1 735 millions d'euros.

Aucune nouvelle ligne de crédit n'a été souscrite sur 2021.

## NOTE 34 DETTES DE LOYER

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021			2020		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Dettes de loyers - Avions	2 166	653	2 819	1 687	675	2 362
Dettes de loyers - Immobilier	634	107	741	595	105	700
Dettes de loyers - Autres	124	48	172	143	42	185
Intérêts courus non échus	-	17	17	-	17	17
<b>Total - Dettes de loyers</b>	<b>2 924</b>	<b>825</b>	<b>3 749</b>	<b>2 425</b>	<b>839</b>	<b>3 264</b>

## Variation de la dette de loyers

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	Nouveaux contrats et renouvellements de contrats	Remboursement	Écart de conversion	Autres	31 décembre 2021
Dette loyer – Avions	2 362	969	(704)	195	(3)	2 819
Dette loyer – Immobilier	700	163	(122)	2	(2)	741
Dette loyer – Autres	185	18	(36)	10	(5)	172
Intérêts	17	-	-	-	-	17
<b>Total</b>	<b>3 264</b>	<b>1 150</b>	<b>(862)</b>	<b>207</b>	<b>(10)</b>	<b>3 749</b>

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Nouveaux contrats et renouvellements de contrats	Remboursement	Écart de conversion	Autres	31 décembre 2020
Dette loyer – Avions	3 127	227	(755)	(241)	4	2 362
Dette loyer – Immobilier	725	92	(118)	(1)	2	700
Dette loyer – Autres	249	17	(67)	(14)	-	185
Intérêts	19	-	-	-	(2)	17
<b>Total</b>	<b>4 120</b>	<b>336</b>	<b>(940)</b>	<b>(256)</b>	<b>4</b>	<b>3 264</b>

La colonne « Nouveaux contrats et renouvellements de contrats » en 2021 inclut les effets de cessions-bails de 2 appareils Airbus A220 et de 5 A350 réceptionnés sur l'exercice et de 4 Boeing B777.

Les échéances de la dette de loyers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
N+1	1 028	1 034
N+2	813	856
N+3	646	662
N+4	493	451
N+5	388	301
Au delà de 5 ans	1 357	860
<b>Total</b>	<b>4 725</b>	<b>4 164</b>
Dont : Principal	3 749	3 264
Intérêts	976	900

## NOTE 35 DETTE NETTE

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Passifs financiers courants et non courants	33	12 489	15 489
Repo obligation Triple A		-	(84)
Dettes de loyers courantes et non courantes	34	3 749	3 264
Intérêts courus non échus	33 et 34	(128)	(107)
Dépôts relatifs aux passifs financiers	24	(99)	(101)
Dépôts relatifs aux dettes de loyers	24	(85)	(80)
Impact des dérivés devise/dettes		(14)	27
<b>Passifs financiers (I)</b>		<b>15 912</b>	<b>18 408</b>
Trésorerie et équivalent trésorerie	29	6 658	6 423
Valeurs mobilières de placement à plus de 3 mois	24	189	193
Trésorerie nantie	24	324	309
Obligations Triple A	24	529	518
Repo obligation Triple A		-	(84)
Autres		-	1
Concours bancaires courant	29	(4)	(1)
<b>Liquidités nettes (II)</b>		<b>7 696</b>	<b>7 359</b>
<b>Dettes nettes (I-II)</b>		<b>8 216</b>	<b>11 049</b>

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Dettes nettes à l'ouverture		11 049	6 147
Flux de trésorerie libre d'exploitation, hors activités non poursuivies	43.2	(231)	4 721
Titres subordonnés reclassés depuis les capitaux propres	33.2.1	-	403
Coupons sur titres subordonnés reclassés depuis les capitaux propres	33.2.1	-	26
Titres subordonnés à durée indéterminée reclassés depuis les passifs financiers	30.4	(2 997)	-
Augmentation de capital	30.1 et 30.2	(1 024)	-
Perte de contrôle de filiales, cession de titres de sociétés non contrôlées		(75)	(357)
Prise de contrôle de filiales et participations, achats de parts dans les sociétés non contrôlées		2	1
Nouveaux/modifications de contrats de location	34	1 150	336
Effet du change latent sur la dette de loyer avion enregistrée en résultat global		159	(215)
Effet des dérivés sur la dette nette		(22)	18
Effet du taux d'intérêt effectif sur prêts d'États		126	27
Variation de la conversion en résultat		42	(15)
Amortissement de la composante optionnelle des OCEANE		11	11
Variation de périmètre		-	(50)
Autres variations non monétaires de la dette nette		26	(4)
Dettes nettes à la clôture		8 216	11 049

## NOTE 36 TITRES DE TRANSPORT ÉMIS ET NON UTILISÉS

Ce poste présente les titres de transport non utilisés destinés à être reconnu en chiffre d'affaires lors du transport des passagers sur les périodes à venir. En raison de la crise de la Covid-19 et des fermetures des frontières en découlant, le Groupe a été contraint de réduire ses capacités et d'annuler un nombre significatif de vols, les clients pouvant demander le remboursement de leurs billets ou l'émission d'un avoir (« voucher »).

Au 31 décembre, 2021, ce poste inclut :

- 307 millions d'euros de billets (tarif et surcharge) et recettes accessoires au transport (« EMD ») dont la date de transport est dépassée et pouvant donner lieu à remboursement, contre 740 millions d'euros au 31 décembre 2020,
- 387 millions d'euros de vouchers à valoir sur de futurs vols (ou pouvant donner lieu à un remboursement), contre 739 millions d'euros au 31 décembre 2020.

## NOTE 37 PROGRAMME DE FIDÉLISATION

Il existe deux programmes de fidélisation chez Air France-KLM : Flying Blue et BlueBiz.

Au 31 décembre 2021, le montant correspondant aux points de fidélisation (*Miles*) non utilisés alloué au programme de fidélisation

client Flying Blue est de 794 millions d'euros. Il sera reconnu en chiffre d'affaires dès lors que les points de fidélisation seront utilisés. Le Groupe estime que 50% des points de fidélisation seront reconnus en chiffre d'affaires dans les cinq prochaines années.

Le programme Flying Blue se décompose de la manière suivante :

<b>Flying Bue – Produits différés</b> (en millions d'euros)	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>832</b>	<b>774</b>
Accumulation « Revenu différé »	127	130
Rédemption « Reconnaissance du revenu »	(165)	(72)
<b>Au 31 décembre</b>	<b>794</b>	<b>832</b>

## NOTE 38 AUTRES PASSIFS

<b>Au 31 décembre</b> (en millions d'euros)	<b>2021</b>		<b>2020</b>	
	<b>Courant</b>	<b>Non courant</b>	<b>Courant</b>	<b>Non courant</b>
Dettes fiscales (y compris impôt société)	794	1 060	565	625
Dettes sociales	960	1 355	1 134	545
Dettes sur immobilisations	70	-	96	-
Produits constatés d'avance	873	43	836	36
Avances et acomptes reçues	390	-	342	-
Dettes diverses	282	97	203	88
<b>Total</b>	<b>3 369</b>	<b>2 555</b>	<b>3 175</b>	<b>1 294</b>

Les produits constatés d'avance sont principalement liés aux contrats de l'activité Maintenance.

## NOTE 39 INSTRUMENTS FINANCIERS

### 39.1 Gestion des risques

#### Gestion des risques de marché

La politique de gestion des risques de marché du groupe Air France-KLM a pour objectif de réduire son exposition à ces risques. Elle est pilotée et coordonnée par le Risk Management Committee (RMC) composé du Directeur général adjoint en charge des Finances d'Air France-KLM, du Directeur général adjoint Économie et Finances d'Air France, du Directeur général délégué Finances de KLM et du Directeur financier adjoint en charge des opérations financières d'Air France-KLM.

Le RMC se réunit chaque trimestre pour passer en revue le *reporting* Groupe sur les risques relatifs au prix du carburant, aux crédits carbone, aux cours de change des principales devises, aux taux d'intérêt et aux contreparties. Lors de ces réunions, il décide des couvertures à mettre en place : ratios de couverture à atteindre, délais de mise en œuvre et types d'instrument de couverture à privilégier. Les décisions prises par le RMC sont formalisées puis mises en œuvre au sein de chaque sous-Groupe par les services de Trésorerie, dans le respect des procédures de délégation de pouvoirs. Chaque sous-Groupe centralise la gestion des risques de marché de ses filiales. Des réunions régulières sont organisées par les départements Trésorerie des deux sous-groupes sur les instruments de couverture, les stratégies envisagées et les contreparties.

Afin de mettre en œuvre la stratégie la plus adaptée à chaque circonstance, tout type d'instrument qualifiable en tant que couverture au regard des normes IFRS peut être utilisé. De façon générale, aucun *trading* ou spéculation ne sont autorisés. Toute dérogation à ce principe doit être validée par le Risk Management Committee.

Les services de trésorerie de chaque sous-Groupe communiquent une information sur le niveau des liquidités auprès de leur Direction Générale respective, et sur le niveau consolidé de trésorerie du Groupe toutes les semaines et en fin de mois à la Direction Générale du Groupe.

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

La politique de couverture sur le carburant et sur les crédits carbone est entièrement menée par les services Trésorerie. Un *reporting* hebdomadaire carburant est fourni aux Directions générales. Celui-ci reprend principalement les opérations réalisées durant la semaine, la valorisation de l'ensemble des positions, les pourcentages couverts ainsi que la ventilation des instruments et sous-jacents utilisés, les niveaux moyens de couvertures et les prix nets en résultant. L'ensemble de ces données couvre 12 mois glissants. Par ailleurs, un *reporting* hebdomadaire groupe Air France-KLM (intitulé *fuel hedge report*), consolide les chiffres des deux sous-groupes en matière de couverture carburant et réalise une actualisation budgétaire.

#### Risques relatifs au prix du carburant

La facture de carburant est un des premiers postes de charge des compagnies aériennes. La volatilité du prix du pétrole représente donc un risque pour l'industrie du transport aérien. En effet, une forte hausse du prix du pétrole peut avoir un effet négatif très important sur la rentabilité des compagnies particulièrement si le contexte économique ne leur permet pas d'adapter leur politique de prix. De même une forte diminution du prix du carburant est favorable à la rentabilité des compagnies aériennes. Cependant, la façon dont les compagnies répercutent dans leurs tarifs une chute brutale du prix du carburant est un facteur d'incertitude important.

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

À la différence de la politique antérieure, depuis le 17 février 2021, la stratégie de couverture, approuvée par le Conseil d'administration, fixe à 12 mois glissants, au lieu de 24 mois glissants, l'horizon des couvertures et réduit la couverture de 80 % à 50 % du volume annuel consommé. Par ailleurs, elle recourt à l'utilisation d'instruments pouvant être fixes à terme ou optionnels. Ces instruments sont traités de sortes à être éligibles en tant qu'instruments de couverture selon les dispositions de la norme IFRS 9.

Au titre de l'application de la norme IFRS 9 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, la politique de couverture a évolué : la couverture par composantes (composante *Brent* ou *gasoil* des volumes de *jet fuel*) ; composante séparément identifiable et mesurable de manière fiable, tel que requis par la norme IFRS 9 est dorénavant appliquée.

#### Principales caractéristiques de la stratégie de couverture

**Horizon de couverture** : 12 mois roulants

#### Pourcentages à atteindre à la fin du trimestre courant :

- trimestre en cours : 70 % des volumes consommés ;
- trimestre 1 : 70 % des volumes consommés ;
- trimestre 2 : 55 % des volumes consommés ;
- trimestre 3 : 40 % des volumes consommés ;
- trimestre 4 : 25 % des volumes consommés.

**Incrément des ratios de couverture** : 15 % par trimestre

**Sous-jacents** : *Brent*, *gasoil* et *jet fuel*

**Instruments** : *Swap*, *call*, *call spread*, *three ways*, *four ways* et *collar*.

#### Mise en place d'indicateurs de suivi des positions :

Afin d'assurer un suivi plus fin du *marked-to-market* des positions et de dynamiser la gestion de son exposition, le groupe Air France-KLM utilise la VAR (*value at risk*) qui contribue à mesurer le risque encouru par son portefeuille. Ce suivi est par ailleurs renforcé par la prise en compte de la perte maximale

« *maximum loss* » et du gain maximal « *maximum gain* » qui permettent de borner les amplitudes de variation de ce même portefeuille et de réagir en conséquence.

### Risque de change

Air France-KLM réalise une grande partie de son chiffre d'affaires en euros. Cependant, le Groupe a une activité internationale qui l'expose naturellement au risque de change. La gestion du risque de change des filiales des deux sous-groupes est centralisée auprès de chaque sous-Groupe. L'exposition principale porte sur le dollar américain. Le Groupe est globalement acheteur de dollars américains, le montant des dépenses en dollars telles que le carburant ou les pièces détachées excédant le montant des recettes non couvertes par la dette de loyer. En conséquence toute appréciation significative du dollar américain vis-à-vis de l'euro pourrait avoir un effet négatif sur l'activité du Groupe et ses résultats financiers.

En revanche, le Groupe est vendeur des autres devises, le montant de ses recettes étant supérieur au montant de ses dépenses. Ces expositions sont nettement moins significatives que sur le dollar américain. Une baisse significative de ces devises contre l'euro aurait un impact négatif sur les résultats financiers du Groupe.

La gestion du risque de change du Groupe est effectuée sur la base de l'exposition nette prévue pour chaque devise. Les devises fortement corrélées au dollar américain sont agrégées à l'exposition en dollars américains.

Pour chaque devise couverte, le terme des couvertures s'échelonne sur une période de 12 à 24 mois glissants, les quatre premiers trimestres étant plus couverts que les quatre suivants. Le RMC donne des objectifs de couverture pour le dollar, la livre sterling et le yen.

Air France utilise sur le change, des options structurées à coût zéro, comme instruments de couverture. Ces dernières génèrent de la volatilité dans le résultat financier du fait de leur valeur temps non alignée contrairement aux options « vanilles » dont la valeur temps est alignée. Les variations de valeurs temps alignées sont enregistrées en état du résultat global consolidé en accord avec IFRS 9.

Les avions sont pour l'essentiel 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 progressive et systématique de couvertures entre la date de commande des avions et leur date de livraison.

Le risque de change sur la dette est limité. Au 31 décembre 2021, 86 % de la dette brute du Groupe après prise en compte des instruments financiers dérivés est libellée en euros, réduisant ainsi très fortement le risque de fluctuation des taux de change sur la dette. L'exposition de la dette sur les autres devises porte essentiellement sur le yen pour 6 %, le dollar américain pour 5 % et le franc suisse pour 3 %.

Avec l'application d'IFRS 16 par le Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2018, les locations d'avions essentiellement libellées en dollar US

sont comptabilisées dans la dette du Groupe. Ces dettes ont été qualifiées de couverture des recettes futures du Réseau en USD. De ce fait, l'effet du change sur ces dettes en dollar US est comptabilisé en état du résultat global. Pour Transavia et KLM Cityhopper qui n'ont pas de revenus en dollar US, des programmes de couverture spécifiques de ces engagements ont été définis.

### Risque de taux d'intérêt

Le passif financier est contracté pour partie à taux variable. Air France et KLM ont converti, moyennant la mise en place de dérivés, une portion de cette dette à taux variable en dette à taux fixe, dans le but de limiter sa volatilité. Après couverture, le passif financier du groupe Air France-KLM à taux fixe représente 50 % du total des passifs financiers. Le taux d'intérêt sur la dette brute du Groupe après couverture s'élève à 2,23 % au 31 décembre 2021 contre 2,55 % au 31 décembre 2020.

### Risques crédit carbone

Pour répondre à ses obligations réglementaires, la stratégie d'acquisition des quotas d'émission de CO<sub>2</sub> est suivie et revue lors de chaque RMC depuis octobre 2011. Sa mise en œuvre a conduit à couvrir progressivement les besoins futurs de quotas d'émission *via* l'utilisation de contrats d'achat à terme. Ainsi, la totalité des besoins de l'année 2022 ainsi qu'une partie des besoins de l'année 2023 sont couverts.

**Sous-jacents :** Quotas EUA, EUAA et CER

**Instruments :** Contrats à terme (forwards), livraison et paiement durant le trimestre précédent la date de mise en conformité.

### Risques de placement

Les trésoreries d'Air France, de KLM et d'Air France-KLM sont actuellement investies sur un horizon de placement court, essentiellement en dépôts à terme, OPCVM monétaires et titres de créances court terme, auprès de banques très bien notées.

Enfin, une partie des liquidités de KLM est investie en devises sur des obligations de première catégorie, de façon à réduire le risque de change sur la dette.

### Risques actions

Le groupe Air France-KLM détient un nombre limité de participations cotées en bourse. La valeur de ces investissements est susceptible de varier durant leur période de détention. Ces participations sont comptabilisées soit selon la méthode de mise en équivalence (sociétés liées) si le Groupe a la possibilité d'y exercer une influence notable, soit à leur juste valeur. Si la juste valeur ne peut pas être déterminée d'un point de vue pratique, la valeur de la participation est mesurée à son coût d'acquisition.

Les actions propres détenues par le groupe Air France-KLM ne sont pas considérées comme des participations. En outre, les actions propres ne sont pas considérées comme exposées à un risque, puisque toute variation de la valeur de ces actions n'est constatée directement en capitaux propres que lorsqu'elles sont vendues sur le marché, sans jamais affecter le résultat net.

## Risques de contrepartie

Les règles concernant la gestion du risque de contrepartie sont établies par le RMC et mises en application par les sous-groupes.

Sauf dérogation express du RMC, les contreparties choisies doivent bénéficier d'un rating et être notées au minimum BBB+ (S&P), à l'exception des OPCVM pour lesquels le risque est jugé non significatif. Les engagements maximums 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 sous-groupes Air France et KLM, ainsi que la position de la société à la tête du groupe Air France – KLM sont prises en compte dans l'appréciation de l'exposition globale. Un reporting mensuel est établi et adressé à la Direction Générale des deux sous-groupes. Il est complété par des informations en temps réel en cas de risque de dégradation substantielle ou de dégradation avérée de la note des contreparties.

Les transactions qui génèrent potentiellement un risque de contrepartie sont essentiellement :

- les placements financiers ;
- les instruments dérivés ;
- les comptes clients.

Le risque de contrepartie lié aux placements financiers et aux instruments dérivés est suivi par le Risk Management Committee qui établit des limites par contrepartie, tout instrument confondu, à l'exception des placements dans les OPCVM monétaires pour lesquels le risque de contrepartie est jugé non significatif. Le reporting Groupe relatif au risque de contrepartie est diffusé tous les mois aux Directions générales, le risque étant mesuré à la valeur de marché des différents instruments. Le dépassement éventuel d'une limite fait immédiatement l'objet d'une mesure de correction.

Le risque de contrepartie lié aux instruments dérivés est pris en compte dans le calcul de leur juste valeur, comme décrit dans la Note 5.11. Les dérivés sont régis par les accords-cadres de compensation ISDA et FBF. Dans le cadre de ces accords, la compensation (dans le cas de défaut) doit se faire par contrepartie pour l'ensemble des dérivés régis par chaque type d'accord.

Le risque de contrepartie lié aux comptes clients est limité du fait du nombre important de clients composant le portefeuille et de leur dispersion géographique.

Le Groupe a identifié les expositions suivantes au risque de contrepartie :

Rating LT (Standard & Poors)	Total de l'exposition (en millions d'euros)	
	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2020
AAA	246	257
AA	322	66
A	1 893	898
BBB	140	-
<b>Total</b>	<b>2 601</b>	<b>1 221</b>

Cette présentation n'inclut pas les OPCVM monétaires, ni les comptes courants.

## Risques de liquidité

Les risques de liquidité sont associés aux lignes de crédits dont dispose le Groupe, tel que décrit en Note 33.7.

## 39.2 Instruments dérivés

Au 31 décembre 2021, la juste valeur des instruments dérivés du Groupe et leurs échéances attendues se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)		Total	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	> N+5
Instruments dérivés matière première	Actif	166	166	-	-	-	-	-
	Passif	(16)	(16)	-	-	-	-	-
Instruments dérivés taux	Actif	23	3	4	3	4	1	8
	Passif	(22)	(8)	(2)	(3)	(3)	(3)	(3)
Instruments dérivés change	Actif	242	159	63	20	-	-	-
	Passif	(33)	(22)	(2)	-	(1)	(8)	-
Instruments dérivé crédit carbone	Actif	143	141	2	-	-	-	-
	Passif	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivé Autres	Actif	38	-	38	-	-	-	-
	Passif	-	-	-	-	-	-	-



<b>Total</b>	<b>Actif</b>	<b>612</b>	<b>469</b>	<b>107</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
	<b>Passif</b>	<b>(71)</b>	<b>(46)</b>	<b>(4)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(11)</b>	<b>(3)</b>

Au 31 décembre 2020, la juste valeur des instruments dérivés du Groupe et leurs échéances attendues se décomposaient comme suit :

(en millions d'euros)		Total	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	> N+5
Instruments dérivés matière première	Actif	3	3	-	-	-	-	-
	Passif	(229)	(225)	(4)	-	-	-	-
Instruments dérivés taux	Actif	3	1		2	-	-	-
	Passif	(60)	(18)	(3)	(6)	(8)	(10)	(15)
Instruments dérivés change	Actif	142	88	43	9	2	-	-
	Passif	(195)	(120)	(44)	(4)	(9)	-	(18)
Instruments dérivés crédit carbone	Actif	33	25	8	-	-	-	-
	Passif	-	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivé Autres	Actif	71	43	-	-	-	28	-
	Passif	(1)	-	-	-	-	(1)	-
<b>Total</b>	<b>Actif</b>	<b>252</b>	<b>160</b>	<b>51</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>-</b>
	<b>Passif</b>	<b>(485)</b>	<b>(363)</b>	<b>(51)</b>	<b>(10)</b>	<b>(17)</b>	<b>(11)</b>	<b>(33)</b>

### 39.2.1 Risque lié au prix du carburant

Les engagements du Groupe sur le pétrole brut et les produits raffinés sont présentés ci-dessous, pour la valeur de l'engagement notionnel :

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Nominal	Échéances - 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm <sup>(1)</sup>
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
<b>Opérations d'exploitation en couverture de flux futurs</b>								
Swap	283	283	-	-	-	-	-	1
Options	2 157	2 157		-	-	-	-	119
<b>Sub-total</b>	<b>2 440</b>	<b>2 440</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>120</b>
Créances/dettes sur couvertures carburant								30
<b>Total</b>	<b>2 440</b>	<b>2 440</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>150</b>
Prix après couverture dollar/tonne		730	726	-	-	-	-	-

(1) Mtm = Marked-to-market : juste valeur ou valeur de marché.

Le prix après couverture des dépenses totales de carburant est égal au prix de marché auquel ont été ajoutés les coûts de mise à bord et les résultats des couvertures. Ces derniers reflètent les

paiements des stratégies de couverture basées sur les courbes à terme au 31 décembre 2021. La valeur temps des positions optionnelles n'est pas intégrée au résultat de couverture.

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Nominal	Échéances - 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm <sup>(1)</sup>
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
<b>Opérations d'exploitation en couverture de flux futurs</b>								
Swap	356	356	-	-	-	-	-	(43)
Options	1 031	992	39	-	-	-	-	(103)
<b>Total</b>	<b>1 387</b>	<b>1 348</b>	<b>39</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(146)</b>
<b>Opérations qualifiées de transactions</b>								
Swap	65	65	-	-	-	-	-	(31)
<b>Sous total</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(31)</b>
Créances : dettes sur couvertures carburant								(49)
<b>Total</b>	<b>1 452</b>	<b>1 413</b>	<b>39</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(226)</b>
Prix après couverture dollar/tonne		542	532	-	-	-	-	-

(1) Mtm = *Marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

### Sensibilité des couvertures carburant

L'impact d'une variation de la juste valeur des dérivés carburant suite à une hausse ou baisse des cours du *Brent* de 10 USD par baril sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et

sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » est présenté ci-dessous :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021		2020	
	Augmentation de 10 USD par baril de <i>brent</i>	Diminution de 10 USD par baril de <i>brent</i>	Augmentation de 10 USD par baril de <i>brent</i>	Diminution de 10 USD par baril de <i>brent</i>
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	-	-	12	(12)
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	167	(161)	252	(263)

## 39.2.2 Exposition au risque de taux d'intérêt

Le Groupe utilise pour la gestion du risque de taux d'intérêt de ses passifs financiers à court et à long terme des instruments dont les encours représentés par leur notionnel sont les suivants :

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Nominal	Poste du bilan de l'élément couvert	Échéances - 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm <sup>(1)</sup>
				1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
<b>Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie</b>	<b>2 409</b>		<b>511</b>	<b>357</b>	<b>324</b>	<b>198</b>	<b>224</b>	<b>795</b>	<b>(1)</b>
Swap de taux	2 259	Passifs financiers	511	357	324	198	124	745	(2)
Options	150	Passifs financiers	-	-	-	-	100	50	1
<b>Opérations qualifiées de transactions</b>	<b>70</b>		<b>16</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
Swap de taux	70	N/A	16	11	11	21	12	-	2
<b>Total</b>	<b>2 480</b>		<b>527</b>	<b>368</b>	<b>335</b>	<b>219</b>	<b>236</b>	<b>795</b>	<b>1</b>

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Nominal	Poste du bilan de l'élément couvert	Échéances - 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm <sup>(1)</sup>
				1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
<b>Opérations qualifiées de couverture de flux de trésorerie</b>	<b>2 083</b>		<b>299</b>	<b>86</b>	<b>192</b>	<b>124</b>	<b>255</b>	<b>1 127</b>	<b>(54)</b>
Swap de taux	1 933	Passifs financiers	299	86	192	124	255	977	(30)
Options	150	Passifs financiers	-	-	-	-	-	150	(24)
<b>Opérations qualifiées de transactions</b>	<b>98</b>		<b>21</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>(3)</b>
Swap de taux	98	N/A	21	18	12	10	11	26	(3)
<b>Total</b>	<b>2 181</b>		<b>319</b>	<b>104</b>	<b>204</b>	<b>134</b>	<b>266</b>	<b>1 154</b>	<b>(57)</b>

(1) Mtm = *marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

En 2021, compte tenu de l'adossement parfait entre les instruments de couverture et les éléments couverts, aucune inefficacité n'a été reconnue sur les couvertures de risque de taux d'intérêt.

Compte tenu des opérations de couvertures, l'exposition aux risques de taux d'intérêt du Groupe peut être présentée comme suit :

	2021				2020			
	Avant couverture		Après couverture		Avant couverture		Après couverture	
	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen	Base	Taux d'intérêt moyen
<b>Au 31 décembre</b> (en millions d'euros)								
<b>Actifs et passifs financiers à taux fixe</b>								
Actifs à taux fixe	1 592	0,8%	1 592	0,8%	1 291	1,3%	1 291	1,3%
Passifs à taux fixe	8 936	4,0%	10 645	3,9%	8 175	4,0%	9 665	3,8%
<b>Actifs et passifs financiers à taux variable</b>								
Actifs à taux variable	4 022	0,1%	4 022	0,1%	4 495	0,2%	4 494	0,2%
Passifs à taux variable	7 384	2,7%	5 675	3,0%	10 696	1,7%	9 206	1,8%
Actifs financiers sans taux	2 466	-	2 487	-	2 031	-	2 032	-
Passifs financiers sans taux	(55)	-	(55)	-	-	-	-	-

Au 31 décembre 2021 les actifs financiers sans taux sont essentiellement constitués de trésorerie comme au 31 décembre 2020.

#### Sensibilité aux taux d'intérêt

Le Groupe est exposé au risque de variation des taux d'intérêt. Une variation de 100 points de base des taux d'intérêt, à la hausse comme à la baisse, aurait un impact de 40 millions d'euros sur le résultat financier pour l'exercice clos au 31 décembre 2021, contre 52 millions d'euros pour l'exercice clos au 31 décembre 2020.

### 39.2.3 Exposition au risque de change

Les montants nominaux des contrats à terme de devises et des options de change sont détaillés ci-dessous en fonction de la nature des opérations de couverture :

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Élément couvert		Échéances - 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm <sup>(1)</sup>
	Nominal	Poste du bilan		1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
<b>Opérations d'exploitation en couverture de flux futurs</b>	<b>2 773</b>		<b>1 827</b>	<b>945</b>	-	-	-	-	<b>42</b>
Options de change	1 396	N/A	930	465	-	-	-	-	12
Achats à terme	1 130	N/A	682	448	-	-	-	-	37
Ventes à terme	247	N/A	215	32	-	-	-	-	(7)
<b>Couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur</b>	<b>3 642</b>		<b>2 430</b>	<b>670</b>	<b>542</b>	-	-	-	<b>158</b>
Options de change	145	Engagements hors bilan	107	38	-	-	-	-	30
Achats à terme	2 942	Engagements hors bilan	1 768	632	542	-	-	-	140
Ventes à terme	555	Engagements hors bilan	555	-	-	-	-	-	(12)
<b>Couverture des flux de trésorerie sur dettes</b>	<b>167</b>		<b>39</b>	-	-	-	<b>128</b>	-	<b>(8)</b>
Achats à terme	39	N/A	39	-	-	-	-	-	-
Autres	128	Passifs financiers	-	-	-	-	128	-	(8)
<b>Couverture de la juste valeur des dettes</b>	<b>229</b>		<b>66</b>	<b>56</b>	<b>43</b>	<b>63</b>	-	-	<b>12</b>
Achats à terme	229	Dettes de loyers	66	56	43	63	-	-	12
opérations de transactions	128		122	6	-	-	-	-	5
Achats à terme	128	N/A	122	6	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>6 939</b>		<b>4 484</b>	<b>1 677</b>	<b>585</b>	<b>63</b>	<b>128</b>	<b>-</b>	<b>209</b>

(1) Mtm = *marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Élément couvert		Échéances - 1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm <sup>(1)</sup>
	Nominal	Poste du bilan		1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
<b>Opérations d'exploitation en couverture de flux futurs</b>	<b>2 505</b>		<b>2 222</b>	<b>283</b>	-	-	-	-	<b>(39)</b>
Options de change	885	N/A	857	28	-	-	-	-	(10)
Achats à terme	1 014	N/A	811	203	-	-	-	-	(65)
Ventes à terme	606	N/A	554	52	-	-	-	-	36
<b>Couverture d'investissements aéronautiques en couverture de juste valeur</b>	<b>3 253</b>		<b>1 666</b>	<b>1 093</b>	<b>242</b>	<b>252</b>	-	-	<b>10</b>
Options de change	158	Engagements hors bilan	14	107	37	-	-	-	19
Achats à terme	2 561	Engagements hors bilan	1 352	752	205	252	-	-	(18)
Ventes à terme	534	Engagements hors bilan	300	234	-	-	-	-	9
<b>Couverture des flux de trésorerie sur dettes</b>	<b>180</b>		<b>43</b>	-	-	-	-	<b>137</b>	<b>(21)</b>
Achats à terme	43	N/A	43						(2)
Autres	137	Passifs financiers	-	-	-	-	-	137	(19)
<b>Couverture de la juste valeur des dettes</b>	<b>232</b>		<b>66</b>	<b>66</b>	<b>57</b>	<b>43</b>	-	-	-
Achats à terme	232	Dettes de loyers	66	66	57	43	-	-	-
Opérations de transactions	740		720	20	-	-	-	-	(3)
Achats à terme	561	N/A	541	20	-	-	-	-	(4)
Ventes à terme	179	N/A	179	-	-	-	-	-	1
<b>Total</b>	<b>6 910</b>		<b>4 717</b>	<b>1 462</b>	<b>299</b>	<b>295</b>	-	<b>137</b>	<b>(53)</b>

(1) Mtm = *marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

La valeur temps non alignée des options à barrière impacte les autres produits et charges financiers du compte de résultat

pour un produit de 8 millions d'euros au 31 décembre 2021 et une perte de 9 millions d'euros au 31 décembre 2020.

### Sensibilité des couvertures de change

La contre-valeur en euros des actifs et passifs monétaires est présentée ci-dessous :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Actifs monétaires		Passifs monétaires	
	2021	2020	2021	2020
Dollar US	1 333	997	4 389	3 396
Livre sterling	23	14	5	14
Yen	34	45	773	832
Franc suisse	13	19	373	353
Autres	13	13	8	14

Le montant des actifs et passifs monétaires présentés dans le tableau ci-dessus ne tient pas compte de la réévaluation des actifs et passifs documentés dans le cadre de relations de couvertures de juste valeur.

L'impact sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » de l'appréciation des devises de 10 % par rapport à l'euro est présenté ci-dessous :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Dollar US		Livre sterling		Yen	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	(191)	(121)	(3)	(9)	(73)	(79)
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	590	131	(19)	(11)	-	(3)

L'impact sur le « résultat avant impôt des entreprises intégrées » et sur les « produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres » de l'affaiblissement des devises de 10 % par rapport à l'euro est présenté ci-dessous :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Dollar US		Livre sterling		Yen	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Résultat avant impôt des entreprises intégrées	132	63	(2)	-	73	77
Produits/(charges) net(te)s constaté(e)s directement en capitaux propres	(438)	(63)	18	14	-	7

## 39.2.4 Risques crédit carbone

Au 31 décembre 2021, le Groupe a couvert ses achats futurs de quotas de CO<sub>2</sub> de la manière suivante :

Au 31 décembre 2021 (en millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm <sup>(1)</sup>
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
Opérations d'exploitation en couverture de flux futurs	261	253	8	-	-	-	-	143
Achat à terme	261	253	8	-	-	-	-	143
<b>Total</b>	<b>261</b>	<b>253</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>143</b>

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Nominal	Échéances -1 an	Échéances entre 1 et 5 ans					Mtm <sup>(1)</sup>
			1-2 ans	2-3 ans	3-4 ans	4-5 ans	+ 5 ans	
Opérations d'exploitation en couverture de flux futurs	133	99	34	-	-	-	-	33
Achat à terme	133	99	34	-	-	-	-	33
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>99</b>	<b>34</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>33</b>

(1) Mtm = *marked-to-market* : juste valeur ou valeur de marché.

L'échéance de ces contrats est inférieure à 3 ans.

### 39.3 Valeurs de marché des instruments financiers

Les valeurs de marché ont été estimées, pour la majorité des instruments financiers du Groupe, à l'aide de différentes méthodes d'évaluation. Toutefois, les méthodes et hypothèses retenues pour fournir les informations ci-après sont par nature théoriques.

Elles comprennent les limites suivantes :

- les valeurs de marchés des instruments financiers sont estimées sur la base des cours de marché arrêtés aux 31 décembre 2021 et 2020,
- les montants estimés aux 31 décembre 2021 et 2020 ne sont pas représentatifs des gains ou pertes qui seraient enregistrés à l'échéance ou en cas de résiliation de l'instrument financier.

L'application de méthodes et hypothèses différentes pourrait avoir, en conséquence, un effet significatif sur les valeurs de marchés estimées.

Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- Disponibilités, créances clients, autres débiteurs, concours bancaires court terme et assimilés, dettes fournisseurs et autres créditeurs :  
Le Groupe estime qu'en raison de leur caractère court terme, la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de leur valeur de marché.

- Valeurs mobilières de placement, titres de participation et autres titres :

Les valeurs de marché des titres sont déterminées principalement par référence au prix du marché ou par référence au marché de titres similaires. Les titres classés en instruments de capitaux propres sont enregistrés en valeur de bourse.

En l'absence de marché, les titres sont retenus pour leur valeur comptable, considérée comme une approximation raisonnable de leur valeur de marché.

- Emprunts, autres passifs financiers et prêts :

La valeur de marché des emprunts, autres passifs financiers et prêts à taux fixes et variables a été déterminée par actualisation des flux futurs aux taux d'intérêts du marché pour des instruments de caractéristiques similaires.

- Instruments financiers dérivés :

La valeur de marché des instruments financiers dérivés correspond aux montants qui seraient payés ou reçus pour résilier ces engagements aux 31 décembre 2021 et 31 décembre 2020, évalués sur la base des données de marché à la date de clôture.

Seuls les instruments financiers présentant une valeur de marché différente de leur valeur comptable sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021		2020	
	Valeur comptable	Valeur de marché estimée	Valeur comptable	Valeur de marché estimée
<b>Actifs financiers</b>				
Prêts	533	533	636	518
<b>Passifs financiers</b>				
Emprunts obligataires	2 515	2 428	1 983	1 831
OCEANE 2019	476	448	465	370
Obligataire 2014	-	-	289	289
Obligataire € 2016	361	366	361	361
Obligataire \$ 2016	128	139	118	138
Obligataire € 2020	750	696	750	673
Obligataire € 2021-2024	300	295	-	-
Obligataire € 2021-2026	500	484	-	-
Titres à durée indéterminée	548	466	537	489
Autres emprunts et passifs financiers	2 111	2 609	2 278	2 530



## 39.4 Méthodes de valorisation des actifs et passifs financiers à la juste valeur

Les actifs et passifs financiers du Groupe se répartissent comme suit sur les trois niveaux de classification (voir Note 5.11) :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Total	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
<b>Actif instruments de capitaux propres</b>	49	51	-	-	-	-	49	51
<b>Actifs instruments de dettes</b>								
Valeurs mobilières de placement et comptes de trésorerie nantis	48	46	465	456	-	-	513	502
Équivalents de trésorerie SICAV (JV par P&L)	3 605	4 269	1 196	652	-	-	4 801	4 921
<b>Instruments dérivés actifs</b>								
Instruments dérivés de taux	-	-	23	3	-	-	23	3
Instruments dérivés de change	-	-	242	142	-	-	242	142
Instruments dérivés sur matières premières	-	-	166	3	-	-	166	3
Instruments dérivés sur ETS	-	-	143	33	-	-	143	33
Autres	-	-	38	71	-	-	38	71
<b>Instruments dérivés passifs</b>								
Instruments dérivés de taux	-	-	(22)	(60)	-	-	(22)	(60)
Instruments dérivés de change	-	-	(33)	(195)	-	-	(33)	(195)
Instruments dérivés sur matières premières	-	-	(16)	(229)	-	-	(16)	(229)
Autres	-	-	-	(1)	-	-	-	(1)

## NOTE 40 COMMANDES DE MATÉRIELS AÉRONAUTIQUES

Les échéances des engagements de commandes fermes en vue d'achat de matériels aéronautiques s'analysent comme suit :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
Année N+1	1 653	1 444
Année N+2	1 253	1 386
Année N+3	1 165	1 347
Année N+4	822	923
Année N+5	212	678
Au-delà de 5 ans	-	196
<b>Total</b>	<b>5 105</b>	<b>5 974</b>

Les engagements portent principalement sur des montants en dollar US, convertis en euros au cours de clôture de chaque période considérée. Ces montants font par ailleurs l'objet de couvertures.

Le nombre d'appareils en commande ferme en vue d'achat au 31 décembre 2021 diminue de 15 unités par rapport au 31 décembre 2020 et s'élève à 87 appareils.

Cette évolution s'explique par la livraison de 15 appareils.

### Flotte long-courrier (passage réseau)

Le Groupe a réceptionné deux Boeing B777 et sept A350.

### Flotte moyen-courrier

Le Groupe a réceptionné six A220.

### Flotte régionale

Le Groupe n'a réceptionné aucun appareil.

Le protocole d'accord signé avec Airbus en décembre 2021 pour la commande d'A320neo n'a pas encore fait l'objet d'un contrat d'achat engageant à la date d'arrêt des comptes consolidés du groupe Air France-KLM. Par conséquent, la commande n'est pas reportée dans les tableaux de la note.

Type avion	Année de livraison	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	Au-delà de N+5	Total
<b>Flotte long-courrier – passage</b>								
<b>A350</b>	<b>au 31 décembre 2021</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>25</b>
	au 31 décembre 2020	7	7	8	4	4	2	32
<b>B787</b>	<b>au 31 décembre 2021</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8</b>
	au 31 décembre 2020	5	1	-	2	-	-	8
<b>B777</b>	<b>au 31 décembre 2021</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	au 31 décembre 2020	2	-	-	-	-	-	2
<b>Flotte moyen-courrier</b>								
<b>A220</b>	<b>au 31 décembre 2021</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>54</b>
	au 31 décembre 2020	6	15	15	12	12	-	60
<b>Total</b>	<b>au 31 décembre 2021</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>87</b>
	au 31 décembre 2020	20	23	23	18	16	2	102

## NOTE 41 AUTRES ENGAGEMENTS

### 41.1 Engagements donnés

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
Engagements de locations d'avions, non encore mis en service	580	525
Engagements d'achats, de souscription de titres	75	146
Avals, cautions et garanties donnés	257	339
Dettes garanties par des actifs nantis ou hypothéqués	4 362	4 586
Autres engagements	168	124

Le détail des nantissements et sûretés réelles du Groupe s'établit comme suit au 31 décembre 2021 :

(en millions d'euros)	Montant de l'actif nanti	Total du poste de bilan VNC	% correspondant
Immobilisations incorporelles	-	1 235	-
Immobilisations corporelles	4 576	11 868	36.5%
Autres actifs financiers	568	1 434	39.6%
<b>Total</b>	<b>5 144</b>	<b>14 537</b>	

## 41.2 Engagements reçus

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
Avals, cautions et garanties reçus	353	97
Engagements de vente de titres <sup>(1)</sup>	170	243

(1) Estimation réalisée sur la base du prix de cession de 35% restants de Servair.

En 2021, les avals, cautions et garanties reçus correspondent à des lettres de crédit données par des institutions financières ainsi

qu'à la ligne de financement accordée par l'organisme Export Development Canada pour le financement d'A220.

## 41.3 Carnet de commandes

### Contrats à long terme de l'activité Maintenance

Au 31 décembre 2021, les produits restant à comptabiliser une fois les obligations de performance satisfaites s'établissent à 7 342 millions d'euros. Le Groupe estime qu'environ 60% du

carnet de commande sera reconnu en chiffre d'affaires dans les cinq prochaines années.

Le tableau ci-après présente la réconciliation entre le carnet de commande comptable et le carnet de commande décrit dans le Document d'enregistrement universel :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021
<b>Carnet de commande selon la définition comptable</b>	<b>7 342</b>
Contrats sans obligation client	1 150
Encaissements non reconnus en chiffre d'affaires <sup>(2)</sup>	(841)
Carnet de commande du Document d'enregistrement universel <sup>(1)</sup>	7 651

(1) Voir section 1.1.3.

(2) Inclus dans les produits constatés d'avance (Note 38).

### Transport de passagers et de marchandises

Comme mentionné en Note 5.6 « Chiffres d'affaires », le Groupe a choisi d'utiliser les exemptions prévues par IFRS 15.

### Programme de fidélisation

L'information au titre du carnet de commande sur les programmes de fidélisation est reportée en Note 37 « Programme de fidélisation ».

## NOTE 42 PARTIES LIÉES

### 42.1 Transactions avec les principaux dirigeants

La rémunération globale comptabilisée en charges des membres du Comité exécutif, au titre de leurs fonctions dans le Groupe s'analyse de la façon suivante :

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
Avantages du personnel à court terme	5,4	5,0
Avantages postérieurs à l'emploi	0,7	0,3
Indemnités de fin de contrat de travail	0,8	0,7
Paiements fondés sur des actions	-	0,7
<b>Total</b>	<b>7,0</b>	<b>6,7</b>

La rémunération de la Présidente non-exécutive du Conseil d'administration s'élève à 0,22 millions d'euros.

Les jetons de présence accordés aux administrateurs, comptabilisés en charges au 31 décembre 2021 s'élèvent à 0,7 million d'euros, contre 0,8 million d'euros au 31 décembre 2020.

## 42.2 Transactions avec les autres parties liées

Les montants cumulés des transactions réalisées avec les autres parties liées se décomposent comme suit :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
<b>Actif</b>		
Créances client (net)	259	202
Autres actifs courants	3	5
Autres actifs non courants	9	8
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>215</b>
<b>Passif</b>		
Titres subordonnés à durée indéterminée	3 151	-
Dettes fournisseurs	96	114
Autres passifs courants	286	263
Autres passifs financiers non-courants	278	3 278
<b>Total</b>	<b>3 811</b>	<b>3 655</b>

Au 31 décembre (en millions d'euros)	2021	2020
Chiffre d'affaires	181	167
Redevances aéronautiques et autres loyers	(259)	(216)
Autres charges externes	(17)	(16)
Services aux passagers	(221)	(161)
Autres	(43)	(39)
<b>Total</b>	<b>(359)</b>	<b>(265)</b>

Dans le cadre de son activité, le Groupe réalise des transactions avec des organismes gouvernementaux et des entreprises publiques dont notamment le Ministère de la Défense, Aéroports de Paris (ADP), l'Aéroport de Schiphol, l'État néerlandais, l'État français et la Direction générale de l'aviation civile (DGAC). Air France-KLM considère que les transactions effectuées avec ces tiers ont été conclues à des conditions normales et courantes. Les principales transactions concernent :

### Aéroports de Paris (ADP)

- Des loyers payés au titre de contrats de location de terrains et de bâtiments;
- des redevances correspondant à la gestion par ADP des flux aéroportuaires et passagers.

De plus, ADP collecte les taxes d'aéroport pour le compte de l'État.

Pour les exercices clos le 31 décembre 2021 et 2020, les dépenses relatives aux transactions décrites ci-dessus s'élèvent respectivement à 283 millions d'euros et 205 millions d'euros.

### Aéroport de Schiphol, Amsterdam (AAS)

- Des loyers payés au titre de contrats de location de terrains et de bâtiments;
- des redevances correspondant à la gestion par AAS des flux aéroportuaires et passagers.

De plus, AAS collecte les taxes d'aéroport pour le compte de l'État Néerlandais.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, les dépenses relatives aux transactions décrites ci-dessus s'élèvent à 76 millions d'euros.

### Ministère de la défense français

Air France-KLM a conclu des contrats avec le Ministère de la Défense français concernant la maintenance d'avions de l'armée française. Le chiffre d'affaires relatif à cette activité représente 60 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 51 millions d'euros au 31 décembre 2020.

### Direction générale de l'aviation civile (DGAC)

Cette autorité réglementaire placée sous l'autorité du Ministère des transports est garante de la sécurité et de la sûreté du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aéroports français. À ce titre, la DGAC facture à Air France-KLM des prestations de service correspondant à l'utilisation des installations pour un montant de 46 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 49 millions d'euros au 31 décembre 2020.

### China Eastern Airlines

Pour les exercices clos le 31 décembre 2021 et 2020, les chiffres d'affaires relatif à cette compagnie s'élèvent respectivement à 4 millions d'euros et 6 millions d'euros.

### Delta Air Lines

Pour les exercices clos le 31 décembre 2021 et 2020, les chiffres d'affaires relatif à cette compagnie s'élèvent respectivement à 31 millions d'euros et 26 millions d'euros.

### États français et néerlandais

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, les autres passifs non courants incluent les prêts d'actionnaires reçus des États français et néerlandais (voir Note 33.3 Aides financières des États français et néerlandais) et la ligne «titres subordonnés à durée indéterminée» inclut l'hybride suite à la conversion du prêt direct accordé par l'État français.

## NOTE 43 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ ET FLUX DE TRÉSORERIE LIBRE D'EXPLOITATION

### 43.1 Autres éléments non monétaires et pertes de valeur

Les autres éléments non monétaires et pertes de valeur s'analysent comme suit :

Au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2021	2020 retraité <sup>(1)</sup>
Variation des provisions sur restructuration		(352)	456
Variation des provisions pour retraite et actifs de retraite		66	66
Variation des autres provisions		(7)	(17)
Modification des plans de retraites		859	-
Perte de valeur sur la flotte		40	680
Système européen d'échange de quotas d'émission de carbone		31	22
Impact de l'application de la méthodologie du taux d'intérêt effectif sur les prêts d'États	33	126	28
Amortissement de la composante capitaux propres de l'OCEANE		11	11
Autres		5	(25)
<b>Total</b>		<b>779</b>	<b>1 221</b>

(1) Voir Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

## 43.2 Flux de trésorerie libre d'exploitation

Période du 1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en millions d'euros)	Notes	2021	2020
Flux net de trésorerie provenant de l'exploitation		1 534	(2 826)
Investissements corporels et incorporels		(2 202)	(2 099)
Produits de cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		899	204
<b>Flux de trésorerie libre d'exploitation</b>	35	<b>231</b>	<b>(4 721)</b>
Paiements de dettes de loyers		(862)	(940)
<b>Flux de trésorerie libre d'exploitation ajusté</b>		<b>(631)</b>	<b>(5 661)</b>

## NOTE 44 HONORAIRES DE COMMISSAIRES AUX COMPTES

KPMG	2021				2020			
	Commissaire aux Comptes		Réseau		Commissaire aux Comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>Au 31 décembre</b> (en millions d'euros)								
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>	1,8	82%	2,2	96%	1,8	93%	1,3	84%
— Air France-KLM S.A.	0,5		-		0,5		-	
— Filiales intégrées globalement	1,3		2,2		1,3		1,3	
<b>Services autres que la certification des comptes</b>	0,4	18%	0,1	4%	0,1	7%	0,2	16%
— Air France-KLM S.A.	0,3		-		-		-	
— Filiales intégrées globalement	0,1		0,1		0,1		0,2	
<b>Total Air France-KLM</b>	<b>2,2</b>		<b>2,3</b>		<b>1,9</b>		<b>1,6</b>	

Deloitte & Associés	2021				2020			
	Commissaire aux Comptes		Réseau		Commissaire aux Comptes		Réseau	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>Au 31 décembre</b> (en millions d'euros)								
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>	1,8	90%	1,0	77%	1,8	100%	1,3	100%
— Air France-KLM S.A.	0,5		-		0,5		-	
— Filiales intégrées globalement	1,3		1,0		1,3		1,3	
<b>Services autres que la certification des comptes</b>	0,2	10%	0,3	23%	-	0%	-	0%
— Air France-KLM S.A.	0,2		-		-		-	
— Filiales intégrées globalement	-		0,3		-		-	
<b>Total Air France-KLM</b>	<b>2,0</b>		<b>1,3</b>		<b>1,8</b>		<b>1,3</b>	

## NOTE 45 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 décembre 2021, le périmètre comprend 79 sociétés consolidées, 23 sociétés mises en équivalence et 1 activité conjointe.

Compte tenu de la participation d'Air France-KLM tant en droits de vote qu'en capital et du mode de fonctionnement du Comité exécutif du Groupe, Air France-KLM a le pouvoir de

décider des axes financiers et opérationnels de KLM et contrôle la société. Cette dernière est consolidée, en conséquence, par intégration globale.

Le pourcentage d'intérêt de KLM est calculé sur la base du nombre d'actions ordinaires.

### 45.1 Sociétés consolidées

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AIR FRANCE FINANCE IRELAND	Irlande	Autres	100	100
AIR FRANCE FINANCE SAS	France	Autres	100	100
AIR FRANCE KLM E&M PARTICIPATIONS SAS	France	Autres	100	100
AIR FRANCE KLM FINANCE SAS	France	Autres	100	100
AIRCRAFT CAPITAL LEASING A LTD	Royaume-Uni	Autres	100	49
AIRCRAFT CAPITAL LTD	Royaume-Uni	Autres	100	49
AIRPORT MEDICAL SERVICES B.V.	Pays-Bas	Autres	80	39
AIRPORT MEDICAL SERVICES C.V.	Pays-Bas	Autres	80	39
AMSTERDAM SCHIPHOL PIJPLEIDING C.V.	Pays-Bas	Autres	76	49
ASP BEHEER B.V.	Pays-Bas	Autres	60	49
B.V. KANTOORGEBOUW MARTINAIR	Pays-Bas	Autres	100	49
BIGBLANK	France	Autres	100	100
BLUE TEAM V SAS	France	Autres	100	100
BLUE YONDER XIV B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
CELL K16 INSURANCE COMPANY	Guernesey	Autres	100	0
EXECUTIVE HEALTH MANAGEMENT B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
INTERNATIONALE FINANCIERING EN MANAGEMENT MAATSCHAPPIJ B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
KLM AIR CHARTER B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
KLM CATERING SERVICES SCHIPHOL B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
KLM HEALTH SERVICES B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
KLM INTERNATIONAL CHARTER B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
KLM OLIEMAATSCHAPPIJ B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
MARTINAIR VESTIGINIG VliegVeld Lelystad BV	Pays-Bas	Autres	100	49
ORION-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
PELICAN	Luxembourg	Autres	100	100
PYRHELIO-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
RIGEL-STAETE B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
STICHTING GARANTIEFONDS KLM LUCHTVAARTSCHOOL	Pays-Bas	Autres	100	49



Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
TRAVEL INDUSTRY SYSTEMS B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
TREASURY SERVICES KLM B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
WEBLOK B.V.	Pays-Bas	Autres	100	49
AFI KLM E&M TEARDOWN MANAGEMENT SAS	France	Maintenance	100	100
AIR FRANCE INDUSTRIE US	États-Unis	Maintenance	100	100
AIR FRANCE KLM COMPONENT SERVICES CO LTD	Chine	Maintenance	100	100
AIR ORIENT SERVICES	France	Maintenance	100	100
BARFIELD INC	États-Unis	Maintenance	100	100
CRMA	France	Maintenance	100	100
EUROPEAN PNEUMATIC COMPONENT OVERHAUL AND REPAIR (EPCOR) B.V.	Pays-Bas	Maintenance	100	49
KLM E&M MALAYSIA SDN BHD	Malaisie	Maintenance	100	49
KLM LINE MAINTENANCE NIGERIA LTD.	Nigeria	Maintenance	100	49
KLM UK ENGINEERING LIMITED	Royaume-Uni	Maintenance	100	49
REGIONAL JET CENTER B.V.	Pays-Bas	Maintenance	100	49
AIR FRANCE SA	France	Multi activités	100	100
KONINKLIJKE LUCHTVAART MAATSCHAPPIJ N.V.	Pays-Bas	Multi activités	100	49
AIR ANTWERP B.V.	Belgique	Réseau	100	49
AIRTRADE HOLDINGS B.V.	Pays-Bas	Réseau	85	42
BLUE CONNECT	Maurice	Réseau	70	70
BLUE CROWN B.V.	Pays-Bas	Réseau	100	49
BLUELINK	France	Réseau	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL	France	Réseau	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL AUSTRALIA	Australie	Réseau	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL CHILE	Chili	Réseau	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL CZ S.R.O.	République Tchèque	Réseau	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL MAURITIUS	Maurice	Réseau	100	100
BLUELINK INTERNATIONAL STRASBOURG	France	Réseau	100	100
CONSTELLATION FINANCE LIMITED	Irlande	Réseau	100	100
CYGNIFIC B.V.	Pays-Bas	Réseau	100	49
HOP!	France	Réseau	100	100
HOP! TRAINING	France	Réseau	100	100
IASA INCORPORATED	Philippines	Réseau	100	49
INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES EUROPE LIMITED	Royaume-Uni	Réseau	100	49
INTERNATIONAL AIRLINE SERVICES LIMITED	Royaume-Uni	Réseau	100	49
INTERNATIONAL MARINE AIRLINE SERVICES LIMITED	Royaume-Uni	Réseau	100	49
KLM CITYHOPPER B.V.	Pays-Bas	Réseau	100	49

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
KLM CITYHOPPER UK LTD	Royaume-Uni	Réseau	100	49
KLM EQUIPMENT SERVICES B.V.	Pays-Bas	Réseau	100	49
KLM LUCHTVAARTSCHOOL B.V.	Pays-Bas	Réseau	100	49
MARTINAIR HOLLAND N.V.	Pays-Bas	Réseau	100	49
MEXICO CARGO HANDLING	Mexique	Réseau	100	100
SNC CAPUCINE BAIL	France	Réseau	100	100
SNC OTTER BAIL	France	Réseau	100	100
SODEXI	France	Réseau	65	65
STICHTING STUDENTENHUISVESTINGVLIIEGVELD EELDE	Pays-Bas	Réseau	100	49
BLUE TEAM III SAS	France	Transavia	100	100
TRANSAVIA AIRLINES B.V.	Pays-Bas	Transavia	100	49
TRANSAVIA AIRLINES C.V.	Pays-Bas	Transavia	100	49
TRANSAVIA COMPANY SAS	France	Transavia	100	100
TRANSAVIA FRANCE SAS	France	Transavia	100	100
TRANSAVIA VENTURES B.V.	Pays-Bas	Transavia	100	49

## 45.2 Sociétés mises en équivalence

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
INTERNATIONAL AEROSPACE MANAGEMENT COMPANY S.C.R.L.	Italie	Autres	25	25
INTERNATIONAL PATIENT CENTER B.V.	Pays-Bas	Autres	33	33
MAINPORT INNOVATION FUND BV	Pays-Bas	Autres	25	25
MAINPORT INNOVATION FUND BV II	Pays-Bas	Autres	24	24
SCHIPHOL LOGISTICS PARK CV	Pays-Bas	Autres	53	45
SERVAIR	France	Autres	35	35
SKYNRG	Pays-Bas	Autres	20	20
TERMINAL ONE GROUPE ASSOCIATION	États-Unis	Autres	25	25
AAF SPARES	Irlande	Maintenance	50	50
AEROSTRUCTURES MIDDLE EAST SERVICES	Émirats arabes unis	Maintenance	50	50
AEROTECHNIC INDUSTRIES	Maroc	Maintenance	50	50
AFI KLM E&M-BGAC LINE MAINTENANCE CO.LTD	Chine	Maintenance	60	60
BONUS AERO	États-Unis	Maintenance	50	50
BONUS TECH	États-Unis	Maintenance	50	50
IGO SOLUTIONS SAS	France	Maintenance	33	33
MAX MRO SERVICES	Inde	Maintenance	26	26
SHS TECHNICS	Sénégal	Maintenance	49	50

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
SINGAPOUR COMPONENT SOLUTIONS PTE	Singapour	Maintenance	50	50
SPAIRLINERS	Allemagne	Maintenance	50	50
TRADEWINDS ENGINE SERVICES LLC	États-Unis	Maintenance	50	50
TURBINE SUPPORT INTERNATIONAL LLC	États-Unis	Maintenance	50	50
XCELLE AMERICAS LLC	États-Unis	Maintenance	50	50
ADM BLUE	Madagascar	Réseau	40	40

### 45.3 Activité conjointe

Entité	Pays	Activité	% d'intérêt	% de contrôle
AIRFOILS ADVANCES SOLUTIONS SAS	France	Maintenance	49	49

## 5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale d'Air France-KLM S.A.,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Air France-KLM S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne,

réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

### Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le changement de méthode comptable décrit dans les Notes 3 « Retraitement des comptes 2020 » et 5.1 « Principes comptables - Évolution du référentiel comptable » de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent

les conséquences de l'application de la décision IFRS IC relative à la norme IAS 19 « Avantages du personnel » sur les modalités de répartition dans le temps de la charge relative à certains régimes à prestations définies.

### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## Impact de la crise sanitaire sur le risque de liquidités et la continuité d'exploitation (Note 4.1 de l'annexe aux états financiers consolidés)

### Risque identifié

La pandémie de Covid-19 qui a entraîné une réduction drastique du trafic aérien sur l'ensemble du globe à partir de la mi-mars 2020 a continué à impacter fortement le secteur aérien en 2021 du fait notamment de l'apparition de nouveaux variants. Même si le déploiement de campagnes vaccinales à travers le monde a permis une reprise du trafic estival du fait d'une levée progressive des restrictions de circulation et de la réouverture de certaines frontières dont notamment celles des États-Unis, en novembre 2021, le trafic du second semestre 2021 est resté inférieur au niveau d'activité de 2019. Par ailleurs, certains pays, particulièrement en Asie, ne devraient pas rouvrir leurs frontières avant le second semestre 2022.

Dans ce contexte, la Direction du Groupe a poursuivi au cours de l'exercice les mesures mises en œuvre dès mars 2020 pour sécuriser les liquidités disponibles.

Par ailleurs, plusieurs opérations de recapitalisation et refinancement ont été mises en œuvre au cours de l'exercice 2021.

Au 31 décembre 2021, la liquidité totale du Groupe s'élève à 10,2 milliards d'euros pour des capitaux propres consolidés négatifs de 3,8 milliards d'euros.

Comme indiqué dans la Note 4.1 des états financiers consolidés, le Conseil d'administration a arrêté les comptes selon le principe de continuité d'exploitation. L'application de ce principe s'appuie sur des prévisions de trésorerie qui ont été déclinées selon trois scénarii avec des rythmes de reprise d'activité différés jusqu'à un an et le constat que même dans le scénario le plus dégradé, la situation de liquidité à plus de douze mois permettrait de faire face aux échéances du Groupe.

Ces prévisions ne tiennent pas compte des projets de recapitalisation et/ou de financement complémentaires que la Direction pourra mettre en œuvre dans le cadre des résolutions à caractère extraordinaire votées lors de l'Assemblée générale annuelle du 26 mai 2021 qui permettront notamment, lors de leur réalisation, l'apport de nouvelles liquidités.

Nous avons donc considéré l'appréciation du principe de continuité d'exploitation comme un point clé de l'audit car elle repose sur les hypothèses et le jugement de la Direction et présente un risque inhérent lié à la réalisation des prévisions de trésorerie, qui demeure par nature incertaine notamment dans le contexte de la crise liée à la pandémie de Covid-19.

### Notre réponse

Nous avons pris en compte les incertitudes liées à la pandémie de Covid-19 lors de la planification et de la réalisation de notre audit.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner l'évaluation par la Direction des risques liés à la pandémie de Covid-19 sur les activités et les ressources financières du Groupe par rapport à notre propre compréhension des risques. Nous avons étudié et discuté les plans de la Direction pour prendre des mesures pour atténuer ces risques;
- prendre connaissance des procédures mises en place pour établir les prévisions de trésorerie;
- effectuer une analyse critique des principales hypothèses retenues pour l'établissement des prévisions de trésorerie à l'horizon de douze mois provenant de l'exploitation, des investissements et du financement au regard de notre connaissance du Groupe et des intentions de la Direction;
- apprécier la cohérence du plan d'affaires utilisé dans l'appréciation du principe de continuité d'exploitation avec celui utilisé pour les tests de dépréciation des actifs;
- revoir les analyses de sensibilité mises en œuvre par la Direction portant sur des variations des prévisions en cas de décalage de reprise du trafic et apprécier leur incidence sur la situation de trésorerie du Groupe à un horizon de douze mois;
- interroger la Direction sur le stade d'avancement des projets de recapitalisation et financement complémentaires destinés à améliorer les prévisions de trésorerie existantes;
- interroger la Direction sur les éventuels autres événements ou circonstances postérieurs au 31 décembre 2021 qui seraient susceptibles de remettre en cause les prévisions de trésorerie;
- apprécier le caractère approprié des informations relatives aux liquidités et à la continuité d'exploitation présentées dans la Note 4.1 aux états financiers consolidés.

## Tests de perte de valeur des actifs non courants (Notes 2, 5.16, 16 et 18 de l'annexe aux états financiers consolidés)

### Risque identifié

Les immobilisations aéronautiques s'élèvent à 10 466 millions d'euros au 31 décembre 2021 (2020 : 11 031 millions d'euros).

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », le Groupe effectue pour l'ensemble des immobilisations corporelles, incorporelles, le droit d'utilisation et les *goodwill* un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de perte de valeur, et au minimum une fois par an au 30 septembre pour les *goodwill* et actifs incorporels à durée de vie indéfinie. Pour ces tests, les actifs pour lesquels il n'est pas possible de rattacher directement des flux de trésorerie indépendants sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT).

Le Groupe a conclu que le niveau d'appréciation des groupes d'actifs (UGT) se situe au niveau des métiers, à savoir l'activité Réseau, l'activité Maintenance et l'activité Transavia qui représentent les plus petits groupes d'actifs générant des entrées de trésorerie indépendantes.

La détermination de leur valeur d'utilité repose sur des hypothèses prospectives particulièrement sensibles au regard du contexte sanitaire et économique engendré par la crise de la Covid-19, tels que le calcul de flux de trésorerie actualisés estimés à partir d'hypothèses budgétaires à 5 ans réalisées par la Direction, et présentées au Conseil d'administration, le taux d'actualisation correspondant au coût moyen pondéré du capital et les taux de croissance reflétant les hypothèses d'évolution de l'activité à moyen et long terme. Les hypothèses budgétaires à 5 ans intègrent les impacts liés aux évolutions réglementaires attendues ou probables en matière d'environnement (renchérissement du coût des crédits carbone, compensation CO<sub>2</sub>, développement du carburant d'aviation durable « SAF »).

Nous avons considéré l'évaluation de la valeur des actifs non-courants comme un point clé de notre audit au regard du degré élevé de jugements et d'estimations nécessaires à la Direction pour apprécier la valeur de ses actifs dans un contexte de fortes incertitudes des perspectives économiques.

### Notre réponse

Nous avons pris connaissance des procédures et contrôles mis en place par le Groupe pour identifier les indicateurs de perte de valeur, calculer la valeur comptable des actifs non courants par UGT et déterminer leur valeur recouvrable. Nous avons testé les contrôles clés mis en place par le Groupe que nous avons estimés les plus pertinents, relatifs à la construction du test de dépréciation des actifs.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier la conformité aux normes comptables en vigueur (IAS 36) de la méthodologie mise en œuvre par la Direction notamment les critères d'indépendance et de cohérence de chaque UGT ainsi que la fréquence des tests de perte de valeur ;
- rapprocher la valeur comptable des actifs non courants de chaque UGT testées avec les balances comptables et analyses correspondantes ;
- corroborer (i) les projections de flux de trésorerie avec les plans à horizon 5 ans réalisés par la Direction, (ii) les taux de croissance de la période intermédiaire et à l'infini, ainsi que (iii) les taux de marge utilisés ;
- vérifier la cohérence des hypothèses de calcul du taux d'actualisation tels que le taux de rendement sans risque, le *gearing* sectoriel, le *spread* de financement, et la prime de risque spécifique avec données externes de marché ;
- apprécier la cohérence des hypothèses retenues pour estimer les impacts liés aux évolutions réglementaires attendues ou probables en matière d'environnement ;
- apprécier les scénarii de sensibilité retenus par la Direction en vérifiant l'exactitude arithmétique et en reperformant des calculs de sensibilité sur la base du WACC, du taux de croissance à l'infini et de la profitabilité à long terme ;
- calculer une valeur d'entreprise à partir de la capitalisation boursière d'Air France - KLM pour corroborer le test de dépréciation effectué à partir de la valeur d'utilité ;
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans les Notes 2, 5.16, 16 et 18 de l'annexe aux états financiers consolidés.

## Reconnaissance des impôts différés actifs du groupe fiscal français (Notes 5.24 et 14 de l'annexe aux états financiers consolidés)

### Risque identifié

Les actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que si le Groupe dispose d'impôts différés passifs à hauteur de ces économies d'impôts potentielles ou dans la mesure où leur recouvrement est probable. Au 31 décembre 2021, un montant net de 278 millions d'euros est comptabilisé dans le bilan consolidé au titre des impôts différés actifs pour l'ensemble du périmètre mondial. Ce solde est notamment composé d'un montant de 285 millions d'euros d'impôts différés actifs au titre des déficits reportables du périmètre d'intégration fiscale français comme présenté dans la Note 14.4 de l'annexe aux états financiers consolidés. Ces impôts différés actifs sont comptabilisés au regard de leurs perspectives de recouvrabilité découlant des prévisions de résultats fiscaux issus des budgets et plans à moyen terme élaborés par le Groupe. Comme présenté dans la Note 14.4 de l'annexe aux états financiers consolidés, l'horizon de recouvrabilité de ces impôts différés actifs pour le groupe fiscal français est de cinq ans. Les impôts différés actifs non reconnus au titre des pertes fiscales du périmètre d'intégration fiscale français représentent 3 514 millions d'euros comme présentés dans la Note 14.5 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Nous avons identifié la reconnaissance des actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables du groupe fiscal français comme un point clé de l'audit en raison du caractère significatif de ces derniers et de l'importance des jugements et estimations du Groupe pour apprécier le bien-fondé de la comptabilisation d'impôts différés actifs s'y rapportant.

### Notre réponse

Notre approche d'audit a consisté à nous prononcer sur la conformité de l'approche retenue par le Groupe avec la norme IAS 12 et apprécier la probabilité que la société puisse utiliser dans le futur des pertes fiscales reportables générées à ce jour, notamment au regard :

- des impôts différés passifs existants dans la même juridiction fiscale qui pourront s'imputer sur les impôts différés actifs de même échéance ;
- de la capacité du Groupe, dans la juridiction française, à dégager des profits taxables futurs permettant l'utilisation des pertes fiscales antérieures ayant donné lieu à la reconnaissance d'un actif d'impôt différé.

Nous avons apprécié le caractère approprié de la méthodologie retenue par le Groupe pour identifier les pertes fiscales reportables existantes qui seront utilisées, soit par des impôts différés passifs soit par des profits taxables futurs.

Pour l'appréciation des profits taxables futurs, nous avons évalué le processus de prévision en :

- prenant connaissance de la procédure d'élaboration de la dernière prévision de résultats fiscaux ayant servi de base aux estimations ;
- comparant les projections de résultats des exercices antérieurs avec les résultats réels des exercices concernés ;
- comparant les hypothèses appliquées par la Direction pour établir les prévisions de résultats fiscaux retenues pour l'évaluation des impôts différés de celles retenues pour les tests de dépréciation des actifs non courants.

Nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les Notes 5.24 et 14 de l'annexe aux états financiers consolidés.

### Reconnaissance du chiffre d'affaires relatif aux titres de transport émis et non utilisés (Notes 5.6, 7.1, 7.2 et 36 de l'annexe aux états financiers consolidés)

#### Risque identifié

Le chiffre d'affaires réseaux s'élève à 12 253 millions d'euros et correspond pour l'essentiel aux services de transport de passagers et dans une moindre mesure au cargo. Le chiffre d'affaires relatif au transport de passagers est comptabilisé lors de la réalisation du transport. En conséquence, à leur date d'émission, les titres de transport sont comptabilisés au passif du bilan en « titres de transport émis et non utilisés » dont le solde au 31 décembre 2021 est 2 644 millions d'euros. Toutefois une partie de cette recette, correspondant à des titres de transport émis qui ne seront jamais utilisés, est comptabilisée en chiffres d'affaires à la date théorique du transport, par application de taux statistiques régulièrement mis à jour. Ces taux sont établis par le groupe Air France - KLM sur la base de données historiques issues des systèmes informatiques et retraitées des événements non récurrents pouvant impacter le comportement des passagers.

Nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires relatif aux titres de transport émis et non utilisés est un point clé de l'audit en raison de l'importance des jugements du Groupe pour la détermination des hypothèses utilisées.

#### Notre réponse

Nous avons pris connaissance de l'environnement de contrôle et du processus mis en place par le Groupe pour la détermination des taux statistiques de « titres de transport émis et non utilisés ».

Nos travaux ont notamment consisté à

- évaluer la pertinence de la méthodologie retenue par le Groupe ;
- corroborer la base de données historiques avec les bases de données utilisées ;
- corroborer le calcul des taux statistiques ;
- évaluer et analyser les impacts des retraitements réalisés au titres des événements non récurrents et spécifiques en lien avec la crise sanitaire ;
- analyser l'antériorité des titres de transport émis et non utilisés figurant au passif du bilan consolidé afin d'apprécier la pertinence du chiffre d'affaires reconnu sur la période.

### Évaluation des provisions pour litiges et passifs éventuels (Notes 5.21, 32.1 et 32.2 de l'annexe aux états financiers consolidés)

#### Risque identifié

Air France - KLM est impliquée dans un certain nombre de procédures gouvernementales, judiciaires ou d'arbitrages et litiges, notamment en matière de législation *anti-trust*, comme précisé dans les Notes 32.1 et 32.2 de l'annexe aux états financiers consolidés. Les issues de ces procédures et litiges dépendent d'événements futurs et les estimations réalisées par la société sont, de façon inhérente, basées sur l'utilisation d'hypothèses et d'appréciations du Groupe.

Nous avons considéré que l'évaluation des provisions pour litiges et passifs éventuels constitue un point clé de l'audit en raison de l'incertitude sur l'issue des procédures engagées, du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par le Groupe et du caractère potentiellement significatif de l'incidence de l'évaluation des provisions sur le résultat et les capitaux propres consolidés si ces estimations devaient varier.

#### Notre réponse

Nous avons apprécié tout particulièrement les estimations et hypothèses retenues par le Groupe pour déterminer la nécessité de constater une provision, ainsi que, le cas échéant, son montant.

Nous avons, à partir de discussions avec le Groupe, pris connaissance de son analyse des risques et du statut de chaque litige significatif, déclaré ou potentiel.

Nous avons apprécié les éléments justifiant de la constatation ou de l'absence de constatation d'une provision : nous avons ainsi consulté les réponses des avocats aux demandes du Groupe, pris connaissance des échanges entre la société, ses avocats et les autres parties prenantes aux litiges et tenu compte des nouveaux développements éventuels jusqu'à la date d'émission de notre rapport.

Sur la base de ces éléments, nous avons procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par le Groupe.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations données dans les Notes 5.21, 32.1 et 32.2 aux états financiers consolidés.



## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe, données dans le rapport sur la gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

### Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 415-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le Rapport

financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le Rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

### Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Air France-KLM S.A. par les Assemblées générales du 25 septembre 1998 pour Deloitte & Associés et du 25 septembre 2002 pour KPMG Audit, département de KPMG S.A.

Au 31 décembre 2021, Deloitte & Associés était dans la 24<sup>e</sup> année de sa mission sans interruption et KPMG Audit, département de KPMG S.A., dans la 20<sup>e</sup> année, dont respectivement 23 et 20 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne ainsi que de mettre en place le Contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'explo-

tation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de Contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du Contrôle interne;
- il prend connaissance du Contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du Contrôle interne;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la

capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du Contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La-Défense, le 18 février 2022

Les Commissaires aux comptes

#### KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson  
Associée

Éric Dupré  
Associé

#### Deloitte & Associés

Guillaume Crunelle  
Associé

Pascal Colin  
Associé

## 5.8 COMPTES SOCIAUX

### 5.8.1 Compte de résultat

<b>Exercice</b> (en millions d'euros)	Notes	<b>2021</b>	<b>2020</b>
Produits d'exploitation	3	53	55
Consommation de l'exercice en provenance de tiers	4	(46)	(46)
Charges de personnel	5	(8)	(6)
Autres		(2)	(1)
<b>Total charges d'exploitation</b>		<b>(56)</b>	<b>(53)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(3)</b>	<b>2</b>
Produits financiers		323	87
Charges financières		(363)	(153)
Résultat financier	6	(40)	(66)
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>(43)</b>	<b>(64)</b>
Produits exceptionnels		-	-
Charges exceptionnelles		-	-
<b>Résultat exceptionnel</b>	7	<b>-</b>	<b>-</b>
Impôts sur les bénéfices	8	39	(2)
<b>Résultat net</b>		<b>(4)</b>	<b>(66)</b>

## 5.8.2 Bilan

<b>Actif</b>			<b>31 décembre 2021</b>	<b>31 décembre 2020</b>
(en millions d'euros)	Notes			
Titres de participation	9.2		5 684	4 661
Créances rattachées à des titres de participation	9.3		7 210	7 051
<b>Actif immobilisé</b>			<b>12 894</b>	<b>11 712</b>
Créances clients	13		20	32
Autres créances	13		134	195
Valeurs mobilières de placement	10		1 111	1 146
Disponibilités			690	623
Charges constatées d'avance			1	1
<b>Actif circulant</b>			<b>1 956</b>	<b>1 997</b>
Frais d'émission d'emprunt			20	16
Primes de remboursement des obligations			6	4
<b>Total</b>			<b>14 876</b>	<b>13 729</b>

<b>Passif</b>			<b>31 décembre 2021</b>	<b>31 décembre 2020</b>
(en millions d'euros)	Notes			
Capital	11.1		643	429
Prime d'émission	11.2		4 949	4 139
Réserve légale			70	70
Réserves			(129)	(63)
Résultat de l'exercice	11.2		(4)	(66)
<b>Capitaux propres</b>	11.2		<b>5 529</b>	<b>4 509</b>
<b>Autres fonds propres</b>	12		<b>3 151</b>	<b>0</b>
<b>Provision pour risque et charges</b>	17		<b>0</b>	<b>0</b>
Dettes financières	12		6 106	9 069
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13		18	14
Dettes fiscales et sociales	13		7	4
Dettes diverses	13		56	113
<b>Dettes</b>	13		<b>6 187</b>	<b>9 200</b>
<b>Écart de conversion passif</b>			<b>9</b>	<b>20</b>
<b>Total</b>			<b>14 876</b>	<b>13 729</b>

### 5.8.3 Annexe

Les informations ci-après constituent l'annexe aux états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Ce dernier fait partie intégrante des états financiers.

La société anonyme Air France-KLM (n° SIREN 552 043 002) domiciliée au 2 rue Robert Esnault Pelterie 75007 Paris France, est l'entité consolidante du groupe Air France-KLM. Elle est cotée à Paris (Euronext) et Amsterdam (Euronext).

#### 1. Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en France et aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

#### Continuité d'exploitation

Afin de déterminer une base appropriée de préparation des états financiers pour l'exercice clos au 31 décembre 2021, le Conseil d'administration a apprécié l'hypothèse de continuité d'exploitation en évaluant les prévisions financières sur un horizon d'au moins un an et en analysant en particulier l'activité commerciale du Groupe dans le contexte de la pandémie actuelle de coronavirus (Covid-19) et en tenant compte des éléments suivants :

Le Groupe dispose d'une trésorerie totale de 10 milliards d'euros au 31 décembre 2021.

Le budget 2022 tel que préparé par la Direction et approuvé par le Conseil d'administration prend l'hypothèse d'une augmentation progressive de la demande passage.

Ce plan permet d'assurer un niveau de liquidité considéré comme suffisant notamment grâce aux éléments suivants :

- un ajustement du programme de vols d'Air France et de KLM et de la capacité en fonction de la demande prévue afin de n'exploiter que des vols ayant une retombée positive en termes de flux de trésorerie ;
- la poursuite par les États français et néerlandais de mécanismes spécifiques pour couvrir en partie les frais de personnels à travers le programme « NOW » aux Pays-Bas et l'Activité Partielle de Longue Durée (APLD) en France ;
- un haut niveau de variabilisation des coûts liés à la baisse de capacité ;
- la limitation des investissements ;
- le refinancement adossé systématique des nouveaux avions livrés par les constructeurs.

Sur la base de ces prévisions financières les ratios de crédits bancaires dits « *covenants* » applicables en 2022 incluant la ligne de crédit de 2,46 milliards d'euros au niveau de KLM seront respectés.

En complément, le Groupe travaille sur des projets de financement, conformes à la réglementation européenne, qui permettraient une amélioration des fonds propres de ses filiales et l'apport de nouvelles liquidités et sécuriseraient l'accès à de nouveaux financements garantis par des actifs.

Enfin, de façon plus générale, les États français et néerlandais ont démontré leur soutien pour permettre à Air France et KLM de faire face aux difficultés actuelles.

Considérant ces éléments, le Conseil d'administration estime qu'il est approprié de préparer les états financiers sur la base de la continuité d'exploitation.

#### Valorisation des actifs

Dans le contexte actuel, la société a porté une attention particulière à la valeur d'utilité de ses titres de participation.

#### Les principales méthodes comptables retenues sont les suivantes :

##### Immobilisations financières

Les titres de participation des sociétés figurent au bilan pour leur coût d'acquisition net, le cas échéant, des provisions pour dépréciation. Une provision pour dépréciation est constituée dès lors que la valeur d'inventaire, qui correspond à la valeur d'utilité, est inférieure à la valeur d'acquisition. La valeur d'inventaire est déterminée en tenant compte de la quote-part des capitaux propres, des perspectives de flux de trésorerie et de rentabilité ou des valeurs boursières pouvant servir de référence.

Les droits de mutation, honoraires ou commissions et frais d'actes, relatifs à l'acquisition des titres, sont comptabilisés en charges conformément à l'option offerte par la réglementation.

Les actions propres détenues, non explicitement attribuées aux salariés ou à une réduction de capital, sont comptabilisées en immobilisations financières et valorisées au plus bas du prix d'achat ou de la valeur d'inventaire constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture.

##### Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une appréciation au cas par cas et sont provisionnées le cas échéant en fonction des risques évalués.

##### Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur coût d'acquisition ou leur valeur de marché si celle-ci est inférieure. Dans le cas de titres cotés, cette valeur de marché est déterminée sur la base du cours de bourse à la clôture.

Les actions propres rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité sont valorisées au plus bas du prix d'achat et de la valeur d'inventaire constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois avant la clôture.

Les titres de créances négociables (certificats de dépôts et bons de sociétés financières) sont comptabilisés à leur coût d'acquisition. Les intérêts sont enregistrés en produits financiers, *pro rata temporis*.

### Opérations en devises

Les opérations courantes de charges et de produits en devises sont enregistrées et converties au cours moyen mensuel de la devise du mois de réalisation de la transaction.

Les dettes et créances en monnaies étrangères sont évaluées au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice.

Les pertes et gains latents sont comptabilisés à l'actif et au passif du bilan. Les pertes latentes sont provisionnées à l'exception des cas suivants :

- opérations dont la devise et le terme concourent à une position globale de change positive ;
- contrat de couverture de change concernant le paiement de livraisons futures d'investissement.

### Dettes

Les dettes sont évaluées pour leur montant nominal. La dette en devises est enregistrée au cours de clôture Euro/Dollar.

### Instruments financiers

La société utilise des instruments financiers pour réduire son exposition aux risques de taux et son exposition aux risques de change. Ils s'agit d'instruments de gré à gré avec des contreparties de premier rang. La politique de gestion du Groupe interdit toute négociation d'instruments à des fins spéculatives.

### Dividendes reçus

Les dividendes sont comptabilisés en résultat – dès l'approbation des distributions par les organes compétents des sociétés, à savoir le Conseil d'administration ou l'Assemblée générale, en fonction des réglementations locales – ou selon toutes autres modalités prévues par les statuts.

## 2. Événement significatifs de l'exercice

Le 20 avril 2021, le groupe Air France-KLM a émis des Titres Subordonnés à durée indéterminée, par transformation de l'Avance en Compte Courant (ACC) de l'État français d'un montant global de 3 milliards d'euros. Le 20 avril 2021 également, il a été convenu que le remboursement de l'encours du Prêt

mis à la disposition d'Air France au titre de la Convention de prêt intra-Groupe conclue entre AFKLM et Air France adossée à l'ACC, se fera par conversion de la créance d'AFKLM en titres super subordonnés à durée indéterminés émis par Air France intégralement souscrits par AFKLM.

Le 19 avril 2021, Air France-KLM a procédé à une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et avec délai de priorité au bénéfice des actionnaires. L'augmentation de Capital s'est traduit par l'émission de 213 999 999 actions nouvelles à un prix par action de 4,84 euros, soit environ 50% du capital existant de la Société d'un montant d'environ 1 024 millions d'euros net des frais d'émission.

Le 27 avril 2021, le groupe Air France-KLM a procédé à la souscription de l'augmentation de capital en numéraire de la société Air France d'un montant nominal de 1 020 millions d'euros.

Le 18 juin 2021, Air France-KLM a effectué le remboursement de l'obligataire émise en 2014 arrivée à échéance pour 288,8 millions d'euros.

Le 01 juillet 2021, Air France-KLM a émis deux nouvelles obligations dont une tranche d'une maturité de 3 ans de 300 millions d'euros et une tranche d'une maturité de 5 ans de 500 millions d'euros.

Le 10 décembre 2021, Air France-KLM a mis à disposition de la société Air France les fonds issus de la Tranche 5 ans au moyen d'un Prêt Intra-Groupe octroyé d'un montant équivalent au nominal de la Tranche 5 ans, soit 500 millions d'euros.

Le 10 décembre 2021, la société Air France a procédé au remboursement partiel de l'encours du Prêt mis à la disposition d'Air France au titre de la Convention du Prêt Garanti par l'État (PGE), pour un montant de 500 millions d'euros par compensation avec un tirage de même montant au titre de la Convention de Prêt Intra-Groupe.

Le 10 décembre 2021, Air France-KLM a procédé à l'extension de la maturité du Prêt Garanti par l'État et son amortissement. L'avenant a modifié les stipulations suivantes du Prêt Garanti par l'État :

- la date finale de maturité du Prêt Garanti par l'État a été étendue de deux années supplémentaires et est donc fixée au 6 mai 2025 ;
- le Prêt Garanti par l'État fait l'objet d'un remboursement par amortissement selon l'échéancier suivant :
  - 500 millions d'euros au 10 décembre 2021 à la date de signature de l'avenant,
  - 800 millions d'euros au 6 mai 2023,
  - 1,350 milliard d'euros au 6 mai 2024,
  - 1,350 milliard d'euros au 6 mai 2025.

### 3. Autres Produits

Exercice	2021	2020
Prestations de service <i>(en million d'euros)</i>	33	35
Dont Air France	21	21
Dont KLM	12	14
Redevances de marque <i>(en million d'euros)</i>	20	20
Dont Air France	12	12
Dont KLM	8	8
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>55</b>

### 4. Consommation de l'exercice en provenance des tiers

Exercice	2021	2020
Honoraires et Études	20	23
Assurances	2	1
Sous-traitances et loyers refacturées par Air France et KLM	21	18
Communication financière	1	1
Autres	3	3
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>46</b>

Au cours de l'exercice 2021, 84,6 équivalents temps plein ont été mis à disposition par Air France et 22,7 par KLM.

### 5. Rémunération des mandataires sociaux

La rémunération brute du mandataire social de la société comptabilisée en charges en 2021 et en 2020 s'élève à 1,26 million d'euros.

La rémunération de la Présidente non-exécutive du Conseil d'administration en 2021 s'élève à 0,22 million d'euros.

## 6. Résultat financier

Cette rubrique regroupe notamment les intérêts versés ou perçus, les pertes et gains de change, ainsi que les dotations et reprises de provisions à caractère financier et se ventile selon le tableau ci-dessous.

Exercice	Notes	2021	2020
<b>Intérêts sur les emprunts &amp; autres charges financières</b>		<b>(363)</b>	<b>(136)</b>
Dont intérêts sur OCEANE	12.2	(1)	(1)
Dont intérêts sur emprunts obligataires	12.2	(53)	(40)
Dont intérêts titres subordonnés à durée indéterminée	12.1	(152)	(19)
Dont PGE et ACC	12.3	(149)	(38)
Dont autres		(8)	(38)
<b>Intérêt sur prêts</b>		<b>320</b>	<b>66</b>
Dont entreprises liées		320	66
<b>Autres produits financiers</b>		<b>2</b>	<b>21</b>
Dont entreprises liées		2	20
Dont produits de placements financiers		-	1
<b>Mouvements provisions</b>		<b>1</b>	<b>(17)</b>
Dont mouvement provision pour risques et charges		(1)	(1)
Dont mouvement provision sur titres Air France-KLM Finance		2	(16)
<b>Total</b>		<b>(40)</b>	<b>(66)</b>

## 7. Résultat exceptionnel

Néant.

## 8. Impôts sur les bénéfices

Air France-KLM bénéficie du régime de l'intégration fiscale depuis le 1<sup>er</sup> avril 2002. Le périmètre d'intégration fiscale, dont elle est la société mère, comprend principalement la société Air France, les compagnies HOP! et Transavia France. En 2021, les deux entités SNC Capucine Bail et SNC Otter bail sont entrées dans le périmètre d'intégration fiscale français, suite à leur acquisition à 100 % le 17 décembre 2020.

La convention d'intégration fiscale est basée sur la méthode dite de neutralité et place chaque société membre du groupe fiscal dans la situation qui aurait été la sienne en l'absence d'intégration.

La société Air France-KLM dispose d'un déficit reportable de 925 millions d'euros. Le cumul des déficits fiscaux du Groupe, indéfiniment reportables, est de 13 204 millions d'euros.

Les résultats fiscaux réalisés par les filiales du Groupe d'intégration fiscale ont généré un boni d'intégration fiscale de 39 millions d'euros en 2021 contre un ajustement correctif de 2 millions d'euros en 2020 suite à une correction sur le boni 2019.



## 9. Immobilisations financières

### 9.1 Valeur nette comptable

(en millions d'euros)	Notes	Début de l'exercice	Augmentation Reprise	Diminution Dotation	Fin de l'exercice
Titres de participations	9.2	4 661	1 023		5 684
Créances rattachées à des titres de participation	9.3	7 051	159		7 210
<b>Total net</b>	-	<b>11 712</b>	<b>1 182</b>		<b>12 894</b>

### 9.2 Titres de participation

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>Brut</b>			
Air France		4 841	3 821
KLM		824	824
Air France-KLM Finance		31	31
Transavia Company		4	4
Air France-KLM Mobility		-	-
Bigblank		-	-
<b>Total Brut</b>		<b>5 700</b>	<b>4 680</b>
<b>Dépréciation</b>			
Air France		-	-
KLM		-	-
Air France-KLM Finance		(16)	(19)
Transavia Company		-	-
Air France-KLM Mobility		-	-
Bigblank		-	-
<b>Total Dépréciation</b>		<b>(16)</b>	<b>(19)</b>
<b>Net</b>			
Air France		4 841	3 821
KLM		824	824
Air France-KLM Finance		15	12
Transavia Company		4	4
Air France-KLM Mobility		-	-
Bigblank		-	-
<b>Total Net</b>	9.1	<b>5 684</b>	<b>4 661</b>

## 9.3 Créances rattachées à des titres de participations

<b>Sociétés</b> (en millions d'euros)	Notes	<b>Début de l'exercice</b>	<b>Augmentation</b>	<b>Diminution</b>	<b>Fin de l'exercice</b>
Air France		7 030	660	(500)	7 190
KLM		-	-	-	-
Air France-KLM Finance		21		(1)	20
Bigblank		4	-	-	4
<b>Total brut</b>		<b>7 055</b>	<b>660</b>	<b>(501)</b>	<b>7 214</b>
		<b>Dépréciation</b>	<b>Dotation</b>	<b>Reprise</b>	<b>Dépréciation</b>
		<b>début d'exercice</b>			<b>fin d'exercice</b>
Air France		-	-	-	-
KLM		-	-	-	-
Air France-KLM Finance		-	-	-	-
Bigblank		(4)	-	-	(4)
<b>Total dépréciation</b>		<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>
		<b>Net</b>	<b>Augmentation</b>	<b>Diminution</b>	<b>Net</b>
		<b>début d'exercice</b>			<b>fin d'exercice</b>
Air France		7 030	660	(500)	7 190
KLM		-	-	-	-
Air France-KLM Finance		21		(1)	20
Bigblank		-	-	-	-
<b>Total Net</b>	9.1	<b>7 051</b>	<b>660</b>	<b>(501)</b>	<b>7 210</b>

La société Air France-KLM a mis en place une convention de trésorerie au bénéfice de sa filiale Air France, qui a permis à la société Air France de rembourser partiellement les fonds reçus

dans le cadre de la rétrocession du Prêt Garanti par l'État («PGE») pour un montant de 500 millions d'euros (voir Note 12.3).

## 10. Valeurs mobilières de placement

(en millions d'euros)	<b>31 décembre 2021</b>	<b>31 décembre 2020</b>
<b>Brut</b>		
Sicav, certificats de dépôt, titres de créance négociable <sup>(1)</sup>	1 111	1 146
Titres Compagnia Aerea Italiana	355	355
<b>Total Brut</b>	<b>1 467</b>	<b>1 501</b>
<b>Dépréciation</b>		
Titres Compagnia Aerea Italiana	(355)	(355)
<b>Total Dépréciation</b>	<b>(355)</b>	<b>(355)</b>
<b>Total Net</b>	<b>1 111</b>	<b>1 146</b>

(1) Dont 1 105 millions d'euros de VMP inférieures à 3 mois pour 2021.

La valeur comptable nette des titres négociables, des fonds communs de placement et des certificats de dépôt est la valeur de marché à la clôture de l'exercice.

## 11. Capitaux propres

### 11.1 Répartition du capital social et des droits de vote

Le capital social est composé de 642 634 034 actions, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 1 euro. Chaque action confère un droit de vote. Cependant depuis le 3 avril 2016, tout porteur détenant des actions nominatives depuis au moins deux ans

dispose d'un droit de vote double, ce qui porte les droits de vote à 867 682 342 au 31 décembre 2021. La répartition est la suivante :

	En % du capital		En % des droits de vote	
	31 décembre 2021	31 décembre 2020	31 décembre 2021	31 décembre 2020
État français	28,6 %	14,3 %	28,2 %	20,9 %
China Eastern Airlines	9,6 %	8,8 %	11,4 %	12,8 %
État néerlandais	9,3 %	14,0 %	13,8 %	10,2 %
Delta Air Lines, Inc	5,8 %	8,8 %	8,7 %	12,8 %
Salariés (FCPE)	2,5 %	3,7 %	3,6 %	5,4 %
Auto contrôle	0,2 %	0,3 %	0,3 %	0,4 %
Autres	44,0 %	50,1 %	34,0 %	37,5 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(1) Personnel et anciens salariés identifiés dans des fonds ou par un code Sicovam (FCPE).

### 11.2 Tableau de variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission	Réserves	Résultat de l'exercice	Capitaux propres
<b>Au 31 décembre 2019</b>	429	4 139	18	(11)	4 575
Affectation du résultat précédent	-	-	(11)	11	-
Résultat de la période	-	-	-	(66)	(66)
<b>Au 31 décembre 2020</b>	429	4 139	7	(66)	4 509
Augmentation de Capital	214	810			1 024
Affectation du résultat précédent	-	-	(66)	66	-
Résultat de la période	-	-	-	(4)	(4)
<b>Au 31 décembre 2021</b>	<b>643</b>	<b>4 949</b>	<b>(59)</b>	<b>(4)</b>	<b>5 529</b>

## 12. Dettes financières et autres fonds propres

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2021	31 décembre 2020
<b>Autres fonds propres</b>			
Titres subordonnés perpétuels	12.1	3 000	-
Intérêts sur Titres subordonnés perpétuels	12.1	151	-
<b>Total autres fonds propres</b>		<b>3 151</b>	<b>-</b>
<b>Dettes financières non courantes</b>			
Emprunts obligataires	12.2	2 178	1 729
Emprunts & dettes divers	12.3	3 500	7 000
<b>Total non courant</b>		<b>5 678</b>	<b>8 729</b>
<b>Dettes financières courantes</b>			
Emprunts obligataires	12.2	361	289
Intérêt courus non échus		67	51
<b>Total courant</b>		<b>428</b>	<b>340</b>
<b>Total dettes financières</b>		<b>6 106</b>	<b>9 069</b>
<b>Total dettes financières et fonds propres</b>		<b>9 257</b>	<b>9 069</b>

### 12.1 Titres subordonnés perpétuels

Le 20 avril 2021, le prêt direct de 3 milliards d'euros accordé par l'État français à Air France *via* Air France-KLM fin mai 2020, a été converti en Titres Super Subordonnés du même montant nominal, permettant l'amélioration des fonds propres du Groupe de 3 milliards d'euros sans impact sur la trésorerie, tout en

augmentant la flexibilité de son profil de remboursement de la dette. Cette émission est constituée de trois tranches à échéance perpétuelle d'un montant nominal de 1 milliard d'euros chacune, avec un coupon de 7 %, 7,25 % et 7,5 %, avec pour chacune respectivement une première option de remboursement (*call*) à 4, 5 et 6 ans (voir Note 12.3).

### 12.2 Emprunts Obligataires

Obligataire	Date d'émission	Montant émis (en millions)	Date de maturité	Coupon
Obligataire € émise en 2014	4 juin 2014	€ 289	18 juin 2021	3,875 %
Obligataire € émise en 2016	5 oct. 2016	€ 361	5 oct. 2022	3,750 %
Obligataire \$ émise en 2016 <sup>(1)</sup>	12 déc. 2016	\$ 145	15 déc. 2026	4,350 %
OCEANE € émise en 2019	25 mars 2019	€ 500	25 mars 2026	0,125 %
Obligataire € émise en 2020	16 janvier 2020	€ 750	16 janvier 2025	1,875 %
Obligataire € émise en 2021	1 <sup>er</sup> juillet 2021	€ 300	1 <sup>er</sup> juillet 2024	3,000 %
Obligataire € émise en 2021	1 <sup>er</sup> juillet 2021	€ 500	1 <sup>er</sup> juillet 2026	3,875 %

(1) Émission auprès d'investisseurs institutionnels asiatiques par voie de placement privé non coté.

Le 4 juin 2014, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 600 millions d'euros d'une durée de 7 ans. Le coupon est de 3,875 %. En aout 2015, 200 millions de cet emprunt ont fait l'objet d'une couverture à taux variable dans le cadre d'un *swap* associé à un *floor*. Le 16 janvier 2020, un remboursement partiel

de 311 millions d'euros a permis de porter le solde de l'emprunt à 289 millions d'euros. La couverture de cet emprunt a également été soldée à cette même date. Le 18 juin 2021, Air France-KLM a remboursé le solde de l'emprunt, soit 289 millions d'euros.

Le 5 octobre 2016, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 400 millions d'euros d'une durée de 6 ans. Le coupon est de 3,75%. Au 16 janvier 2020, un remboursement partiel de 39 millions d'euros a permis de porter le solde de l'emprunt à 361 millions d'euros.

Le 12 décembre 2016, Air France-KLM a émis auprès d'investisseurs institutionnels asiatiques, par voie de placement privé non coté, un emprunt obligataire senior d'un montant de 145 millions de dollars de maturité 15 décembre 2026 et portant intérêt à 4,35%. Cet emprunt fait l'objet d'une couverture intégrale (voir Note 17).

Le 25 mars 2019, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire sous forme d'OCEANE de 500 millions d'euros d'une durée de 7 ans. Le coupon est de 0,125%.

Le 16 janvier 2020, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 750 millions d'euros d'une durée de 5 ans. Le coupon est de 1,875%. Ce nouvel emprunt obligataire a été affecté pour 311 millions d'euros au remboursement de l'emprunt obligataire de 2014, et pour 39 millions à l'emprunt obligataire 2016. Le reliquat est destiné au financement des besoins généraux de la Société.

Le 01 juillet 2021, Air France-KLM a émis un emprunt obligataire de 800 millions d'euros en deux tranches, la première de 300 millions d'euros d'une durée de 3 ans dont le coupon est de 3%, et la seconde de 500 millions d'euros d'une durée de 5 ans dont le coupon est de 3,875%.

### 12.3 Emprunts & Dettes divers

Emprunts et dettes divers	Date d'émission	Montant émis (en millions)	Date de maturité	Date de fin	Coupon
Prêt Garantie par l'État € émis en 2020	12 mai 2020	€ 4 000	6 mai 2025	-	2,50%
Avance Compte Courant € émis en 2020	30 nov. 2020	€ 3 000	30 nov. 2026	20 avr. 2021	7,00%

Le 6 mai 2020, Air France-KLM a signé la documentation juridique relative au financement d'un montant total de 7 milliards d'euros, tel qu'annoncé dans son communiqué de presse du 24 avril 2020 et approuvé par la Commission Européenne le 4 mai 2020. Ce financement comprend deux prêts destinés à financer les besoins de liquidité d'Air France et de ses filiales :

- un prêt garanti par l'État français (« PGE ») accordé par un syndicat de 9 banques : Crédit Agricole CIB, HSBC France, Natixis, Deutsche Bank Luxembourg SA, Société Générale, Banco Santander Paris Branch, BNP Paribas, Crédit Industriel et Commercial, Crédit Lyonnais (LCL).

Les principales caractéristiques sont les suivantes :

Un montant de 4 milliards d'euros; une garantie de 90% accordée par l'État français; une échéance initiale de 12 mois, avec une option d'extension d'un an ou de deux ans exerçable par Air France-KLM; un coupon hors coût de la garantie de l'État français à un taux annuel égal à l'EURIBOR (taux zéro) plus une marge de 0,75% la première année, 1,50% la deuxième année et 2,75% la troisième année; un coût de la garantie accordée par l'État français initialement égal à 0,5% du montant total du prêt, auquel s'ajoute une commission additionnelle de 1% pour chacune de la deuxième et troisième année.

Le 10 décembre 2021, afin de lisser le profil de remboursement du Prêt Garanti par l'État au-delà de son échéance de 2023, la société Air France-KLM a conclu avec le consortium de banque et l'État français et après approbation de la Commission Européenne, un avenant au Prêt Garanti par l'État. L'avenant modifie les stipulations suivantes du Prêt Garanti par l'État :

- la date finale de maturité du Prêt Garanti par l'État a été étendu de deux années supplémentaires et est donc fixée au 6 mai 2025;

- le Prêt Garanti par l'État fait l'objet d'un remboursement par amortissement selon l'échéancier suivant :

- 500 millions d'euros à la date de signature de l'avenant,
- 800 millions d'euros au 6 mai 2023,
- 1,350 milliard d'euros au 6 mai 2024,
- 1,350 milliard d'euros au 6 mai 2025;

- le Prêt Garanti par l'État portera intérêt au taux de : Euribor 3 mois (avec un plancher à zéro) avec une marge annuelle comprise entre 0.75% et 2.75%, étant précisé que cette marge s'appliquera désormais selon l'échéancier suivant : 1.50% du 6 Mai 2021 (incluse) jusqu'au 6 Mai 2022 (exclue) et 2.75% à partir du 6 Mai 2022;

- la commission de garantie s'appliquera selon l'échéancier suivant : 1.0% du 6 mai 2021 (incluse) jusqu'au 6 mai 2023 (exclue) et 2.0% à partir du 6 mai 2023. Jusqu'au 6 mai 2023 (exclue), elle sera calculée sur la base du montant initial de 4 milliards d'euros. Par la suite, la base de calcul se verra retranchée des remboursements prévus et mentionnés ci-dessus;

- un prêt d'actionnaire subordonné (« ACC ») accordé par l'État français à Air France-KLM, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

Un montant total de 3 milliards d'euros; une durée de quatre ans, avec deux options d'extension consécutives d'un an exerçables par Air France-KLM; un coupon payable annuellement ou capitalisable au choix d'Air France-KLM à un taux égal à l'EURIBOR 12 mois (taux zéro) plus une marge de 7% pour les quatre premières années, 7,5% pour la cinquième et 7,75% pour la sixième.

Le 20 avril 2021, l'État français a procédé à l'émission de Titres Subordonnés pour un montant de trois milliards d'euros, par compensation avec la créance au titre du Prêt d'actionnaire (« ACC ») (voir Note 12.1).

## 13. Échéances des créances et des dettes

Au 31 décembre 2021  
(en millions d'euros)

Créances	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an	Dont entreprises liées
<b>Actif immobilisé</b>				
Créances rattachées à des titres de participation (Note 9.3)	7 210	210	7 000	7 210
<b>Actif circulant</b>				
Créances clients et comptes rattachés	20	20	-	20
Autres créances (y compris créance sur le Trésor)	134	131	3	72
<b>Total</b>	<b>7 364</b>	<b>361</b>	<b>7 003</b>	<b>7 302</b>

Au 31 décembre 2021  
(en millions d'euros)

Dettes	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an	Dont entreprises liées
Dettes financières (Note 12)	6 106	428	5 678	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	18	18	-	5
Dettes fiscales et sociales	7	7	-	-
Dettes diverses <sup>(1)</sup>	56	56	-	56
<b>Total</b>	<b>6 187</b>	<b>509</b>	<b>5 678</b>	<b>61</b>

(1) Les dettes diverses comprennent principalement les comptes courants d'intégration fiscale des filiales du groupe fiscal Air France-KLM.

## 14. Liste des filiales et participations

Sociétés ou Groupes de sociétés (en millions d'euros)	Quote-Part de capital détenue	Valeur comptable des titres détenus		Prêts & avances consentis et non remboursés	Montant des cautions & avals donnés	Chiffre d'affaires H.T de l'exercice	Bénéfice net ou perte de l'exercice	Dividendes enregistrés au cours de l'exercice
		Brute	Nette					
Renseignements détaillés sur chaque titre dont la valeur brute excède 15 millions d'euros.								
<b>1. Filiales (détenues à plus de 50%)</b>								
Société Air France (France) <sup>(1)</sup>	100 %	4841	4841	7 000	19	8 141	(1 565)	-
KLM (Pays-Bas) <sup>(1)</sup>	99,7 %	824	824	-	-	5 622	(1 260)	-
Air France-KLM Finance <sup>(1)</sup>	100 %	31	15	20	-	-	1	-

(1) Comptes sociaux au 31 décembre 2021.

## 15. Éléments concernant les entreprises liées

Au 31 décembre 2021  
(en millions d'euros)

			Montant
Créances rattachées à des titres de participations	dont	Air France	7 190
		KLM	-
		Air France-KLM Finance	20
Créances clients & comptes rattachés	dont	Air France	10
		KLM	10
		Air France-KLM Finance	-
Autres créances	dont	Air France	40
		KLM	21
		Air France-KLM Finance	1
Dettes fournisseurs	dont	Air France	4
		KLM	1
Dettes diverses	dont	Air France - compte courant d'intégration fiscale	53
		Autres membres du groupe d'intégration fiscale	3

## 16. Engagements

### Titres KLM

Lors du rapprochement des groupes Air France et KLM, l'État néerlandais a convenu de réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France-KLM. À cette fin, l'État néerlandais devait céder ses actions préférentielles cumulatives A à Air France-KLM ou à une fondation néerlandaise au nom et pour le compte d'Air France-KLM si le transfert avait eu lieu au cours des trois premières années suivant le rapprochement.

Dans ce dernier cas, la fondation avait émis au profit d'Air France-KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles cumulatives A transférées à la fondation. Ces certificats d'actions auraient conféré à Air France-KLM l'ensemble des droits économiques attachés aux dites actions, les droits de vote attachés aux dites actions étant exercés par la fondation jusqu'à ce que les certificats d'actions soient échangés par Air France-KLM contre lesdites actions.

À l'issue de la période initiale de trois ans, Air France-KLM avait la faculté d'échanger les certificats d'actions contre les actions préférentielles cumulatives A et de détenir ces dernières directement. Ayant décidé en 2007 de maintenir les fondations SAK I et SAK II, Air France-KLM n'a pas procédé à un tel échange mais pourra toujours y procéder en tout ou partie et à tout moment. Par ailleurs, Air France-KLM peut décider la suppression des fondations à tout moment et à son entière discrétion.

L'État néerlandais bénéficie par ailleurs du droit de céder à Air France-KLM à tout moment, autant d'actions préférentielles cumulatives A qu'il le souhaite.

Après une cession à Air France-KLM de 5 103 885 titres en avril 2005, pour 11,6 millions d'euros, le prix d'acquisition des 3 708 615 actions préférentielles cumulatives A encore détenues par l'État néerlandais ressort à 8,4 millions d'euros (soit un prix unitaire de 2,27 € par action préférentielle cumulative A, qui doit être acquitté pro rata, lors de toute cession ou transfert dans les conditions ci-dessus).

### Couvertures

L'emprunt obligataire de 145 millions de dollars du 18 décembre 2016 (voir Note 12.2) est couvert dans son intégralité par un Cross Currency Swap. Au 31 décembre 2021 la juste valeur de cet instrument dérivé est de (8) millions d'euros.

### Autres

En janvier 2009, la société Air France-KLM s'est portée caution solidaire de la société Air France dans le cadre des engagements souscrits par cette dernière envers Aéroport de Paris au titre de baux civils. Cette garantie a été renouvelée en juillet 2014 et plus récemment le 23 septembre 2019 pour une durée de 5 ans. La garantie est expressément limitée à un montant total pour toute la durée du contrat de 19 millions d'euros (et, de façon cumulative, à 3 mois de loyer maximum par contrat).

Air France-KLM garantissait une créance que KLM détient sur la Compagnie aérienne GOL pour un montant de 50 millions de dollars. Cette garantie est venue à expiration de le 30 juin 2021.

Air France-KLM garantit le paiement par Transavia Holland à un bailleur de loyers opérationnels restant dus jusqu'en 2024 pour un montant maximum au 31 décembre 2021 de 52 millions de dollars.

## 17. Litiges

### Litiges en matière de législation *anti-trust* dans le secteur du fret aérien

Air France-KLM, en sa qualité de société mère d'Air France, de KLM et de Martinair, est impliquée depuis février 2006 dans des enquêtes diligentées par les autorités de la concurrence de plusieurs États concernant des allégations d'entente ou de pratiques concertées dans le secteur du fret aérien avec vingt-cinq autres compagnies aériennes.

Au 31 décembre 2017, la plupart des procédures ouvertes dans ces États avaient donné lieu à des accords transactionnels conclus entre les trois sociétés du Groupe et les autorités compétentes et au paiement d'amendes qui avaient mis fin à ces procédures, à l'exception de celles initiées par l'autorité suisse de la concurrence et par la Commission Européenne qui sont toujours en cours.

En Europe, la décision de la Commission Européenne de 2010 à l'encontre de 11 opérateurs de fret aérien, incluant les compagnies du groupe Air France, KLM et Martinair, a été annulée par le Tribunal de l'Union Européenne le 16 décembre 2015. La Commission Européenne a adopté le 17 mars 2017 une nouvelle décision à l'encontre des opérateurs susvisés, dont Air France, KLM et Martinair. Le montant total des amendes imposées au titre de cette décision au niveau de groupe Air France-KLM est de 339 millions d'euros. Ce montant a été légèrement réduit par rapport à la première décision en raison du niveau inférieur de l'amende de Martinair pour des raisons techniques. Les entités du Groupe ont formé un recours contre cette décision devant le Tribunal de l'Union Européenne les 29 et 30 mai 2017. Le Groupe a maintenu une provision pour le montant total des amendes.

En Suisse, Air France et KLM ont interjeté appel devant le Tribunal Administratif Fédéral de la décision de l'autorité de concurrence leur ayant imposé une amende de 4 millions d'euros. Ce montant est entièrement provisionné par les filiales du Groupe.

Ces provisions sont enregistrées par chacune des filiales et sont sans impact dans les comptes de la société Air France-KLM.

## 18. Passifs éventuels

À la suite de l'ouverture en février 2006 des enquêtes de plusieurs autorités de la concurrence et de la décision initiale de la Commission Européenne de 2010, plusieurs actions civiles individuelles ou collectives ont été engagées par des transitaires et des expéditeurs de fret aérien dans plusieurs pays à l'encontre d'Air France, de KLM et de Martinair ainsi que des autres opérateurs de fret devant différentes juridictions.

Dans le cadre de ces actions, Air France-KLM, en sa qualité de société mère des compagnies aériennes visées, est impliquée. Les transitaires et expéditeurs de fret aérien sollicitent l'attribution de dommages et intérêts pour compenser un prétendu surcoût causé par les pratiques anti-concurrentielles alléguées.

Selon les actions concernées, Air France, KLM et/ou Martinair sont soit assignées directement (en particulier aux Pays-Bas, Norvège), soit mises en cause dans le cadre d'appel en garantie par les autres opérateurs de fret assignés. Lorsqu'Air France, KLM et/ou Martinair font l'objet d'assignation, elles mettent également en cause les autres transporteurs dans le cadre d'appels en garantie.

Même si des montants significatifs ont pu être mentionnés dans les médias, les dommages et intérêts demandés à l'encontre des défendeurs pris globalement (et non individuellement) n'ont pas été quantifiés ou n'ont pas été chiffrés avec précision; de même la décision de la Commission Européenne à laquelle les demandeurs se réfèrent n'est pas encore définitive.

Les compagnies du Groupe et les autres transporteurs impliqués dans ces actions s'opposent vigoureusement à ces actions civiles.

Hormis les points indiqués aux Notes 17 et 18, la Société n'a pas connaissance de litige, procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, le patrimoine ou la rentabilité de la société, pour une période couvrant au moins les douze derniers mois.

## 19. Événement postérieur à la clôture

Il ne s'est produit aucun événement postérieur à la clôture.



## 5.9 RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

	Décembre 2021	Décembre 2020	Décembre 2019	Décembre 2018	Décembre 2017
Exercices clos le 31	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
<b>1. Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social ( <i>en euros</i> )	642 634 034	428 634 035	428 634 035	428 634 035	428 634 035
Nombre d'actions ordinaires existantes	642 634 034	428 634 035	428 634 035	428 634 035	428 634 035
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
— par conversion d'obligations	27 901 785	27 901 785	27 901 785	-	-
— par exercice de droits de souscription	-	-	-	-	-
<b>2. Opérations et résultats de l'exercice</b> ( <i>en milliers d'euros</i> )					
Chiffre d'affaires hors taxes	890	-	-	-	-
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(43 801)	(47 243)	(32 516)	(56 742)	(73 163)
Impôts sur les bénéfices	(39 155)	1 636	(17 173)	(12 182)	(35 980)
<b>Participation des salariés due au titre de l'exercice</b>					
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(4 152)	(65 851)	(11 051)	(38 406)	(29 668)
Résultat distribué	-	-	-	-	-
<b>3. Résultats par action</b> ( <i>en euros</i> )					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations nettes aux amortissements et provisions	(0,01)	(0,11)	(0,04)	(0,10)	(0,09)
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations nettes aux amortissements et provisions	(0,01)	(0,15)	(0,03)	(0,09)	(0,07)
Dividende attribué à chaque action	-	-	-	-	-
<b>4. Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	10,3	8,5	3,9	-	-
Montant de la masse salariale de l'exercice ( <i>en milliers d'euros</i> )	4 060	3 518	1 831	-	-
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) ( <i>en milliers d'euros</i> )	1 990	1 207	636	-	-

## 5.10 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

### Exercice clos le 31 décembre 2021

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Air France-KLM S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021 tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et

donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et, notamment, nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

## Impact de la crise sanitaire sur le risque de liquidité et la continuité d'exploitation (Note 1 de l'annexe aux comptes annuels)

### Risque identifié

La pandémie de Covid-19 qui a entraîné une réduction drastique du trafic aérien sur l'ensemble du globe à partir de la mi-mars 2020 a continué à impacter fortement le secteur aérien en 2021 du fait notamment de l'apparition de nouveaux variants. Même si le déploiement de campagnes vaccinales à travers le monde a permis une reprise du trafic estival du fait d'une levée progressive des restrictions de circulation et de la réouverture de certaines frontières dont notamment celles des États-Unis, en novembre 2021, le trafic du second semestre 2021 est resté inférieur au niveau d'activité de 2019. Par ailleurs, certains pays, particulièrement en Asie, ne devraient pas rouvrir leurs frontières avant le second semestre 2022.

Dans ce contexte, la Direction du Groupe a poursuivi au cours de l'exercice les mesures mises en œuvre dès mars 2020 pour sécuriser les liquidités disponibles.

Par ailleurs, plusieurs opérations de recapitalisation et refinancement ont été mises en œuvre au cours de l'exercice 2021.

Comme indiqué dans la Note 1 de l'annexe aux comptes annuels, le Conseil d'administration a arrêté les comptes selon le principe de continuité d'exploitation en évaluant les prévisions de trésorerie sur un horizon d'au moins un an.

Nous avons donc considéré l'impact de la crise sanitaire sur les liquidités et la continuité d'exploitation comme un point clé de l'audit car cette dernière repose sur les hypothèses et le jugement de la Direction et présente un risque inhérent lié à la réalisation des prévisions de trésorerie, qui demeure par nature incertaine, notamment dans le contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19.

### Notre réponse

Nous avons pris en compte les incertitudes liées à la pandémie de Covid-19 lors de la planification et de la réalisation de notre audit.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner l'évaluation par la Direction des risques liés à la pandémie de Covid-19 sur les activités et les ressources financières de l'entreprise et du Groupe par rapport à notre propre compréhension des risques. Nous avons étudié et discuté des plans de la Direction pour prendre des mesures pour atténuer ces risques;
- prendre connaissance des procédures mises en place pour établir les prévisions de trésorerie;
- effectuer une analyse critique des principales hypothèses retenues pour l'établissement des prévisions de trésorerie à l'horizon de douze mois provenant de l'exploitation, des investissements et du financement au regard de notre connaissance du Groupe et des intentions de la Direction;
- apprécier la cohérence du plan d'affaires utilisé dans l'appréciation du principe de la continuité d'exploitation avec celui utilisé pour les tests de dépréciation des actifs;
- revoir les analyses de sensibilité mises en œuvre par la Direction portant sur des variations des prévisions en cas de décalage de reprise du trafic et apprécier leur incidence sur la situation de trésorerie du Groupe à un horizon de douze mois;
- interroger la Direction sur le stade d'avancement des projets de recapitalisation et financement complémentaires destinés à améliorer les prévisions de trésorerie existantes;
- interroger la Direction sur les éventuels autres événements ou circonstances postérieurs au 31 décembre 2021 qui seraient susceptibles de remettre en cause les prévisions de trésorerie;
- apprécier le caractère approprié des informations relatives aux liquidités et à la continuité d'exploitation présentées dans la Note 1 de l'annexe aux comptes annuels.

### Évaluation des titres de participation (Notes 1, 9 et 14 de l'annexe aux comptes annuels)

#### Risque identifié

Au 31 décembre 2021, les titres de participation représentent 5 684 millions d'euros en valeur nette au regard d'un total bilan de 14 876 millions d'euros. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'inventaire, qui correspond à la valeur d'utilité, en tenant compte de la quote-part des capitaux propres ou des perspectives de flux de trésorerie et de rentabilité.

L'estimation de la valeur d'utilité de ces immobilisations financières requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer selon la nature des immobilisations concernées, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques (les capitaux propres), ou à des éléments prévisionnels (perspectives de flux de trésorerie et de rentabilité et conjoncture économique dans les pays considérés).

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation (et des créances qui y sont rattachées) est un point clé de l'audit en raison i) des incertitudes inhérentes à certaines hypothèses et notamment à la probabilité de réalisation des prévisions dans le contexte de crise liée à la pandémie de Covid-19, et ii) de l'importance que pourrait revêtir une reprise ou une dotation de provision pour dépréciation de ces titres sur les comptes de la société.

#### Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à vérifier que l'estimation de ces valeurs, déterminée par la Direction, est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés et, selon les titres concernés, à :

- pour les évaluations reposant sur des éléments historiques : vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes annuels des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et que les ajustements opérés, le cas échéant, sur ces capitaux propres sont fondés sur une documentation probante ;
- pour les évaluations reposant sur des éléments prévisionnels :
  - obtenir les évaluations des entités concernées fondées sur des flux futurs de trésorerie actualisée des entités concernées,
  - vérifier la cohérence des hypothèses retenues avec l'environnement économique aux dates de clôture et d'établissement des comptes,
  - comparer les prévisions retenues pour des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes afin d'apprécier la réalisation des objectifs passés,
  - vérifier que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie a été ajustée du montant de l'endettement de l'entité considérée,
  - vérifier l'exactitude arithmétique des calculs de valeurs d'utilité effectués.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'utilité des titres de participation, nos travaux ont consisté également à apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées aux participations, au regard des analyses effectuées sur les titres de participation

### Évaluation des provisions et passifs éventuels en matière de législation *anti-trust* (Notes 17 et 18 de l'annexe aux comptes annuels)

#### Risque identifié

La société Air France-KLM, en sa qualité de maison-mère du Groupe, est impliquée dans un certain nombre de procédures gouvernementales, judiciaires, ou d'arbitrage et litiges, notamment en matière de législation *anti-trust*. Les issues de ces procédures et litiges dépendent d'événements futurs et les estimations réalisées par la Société sont, de façon inhérente, basées sur l'utilisation d'hypothèses et d'appréciations de la Direction.

Nous avons considéré que l'évaluation des provisions et passifs éventuels en matière de législation *anti-trust* constituent un point clé de l'audit en raison de l'incertitude sur l'issue des procédures engagées, du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la Direction et, par conséquent, du caractère potentiellement significatif de leur incidence sur le résultat et les capitaux propres annuels, si ces estimations devaient varier.

#### Notre réponse

Nous avons, à partir des discussions avec la Société, pris connaissance de son analyse des risques et du statut de chaque litige significatif, déclaré ou potentiel.

Nous avons apprécié les éléments justifiant de la constatation ou de l'absence de constatation d'une provision et procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la Direction : nous avons ainsi analysé les réponses des avocats aux demandes de la Direction, pris connaissance des échanges entre la Société, ses avocats et les autres parties prenantes aux litiges et tenu compte des nouveaux développements éventuels jusqu'à la date d'émission de notre rapport.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations données dans les Notes 17 et 18 de l'annexe aux comptes annuels.

## Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

### Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec

les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, l'exactitude et la sincérité de ces informations appellent de notre part l'observation suivante : comme indiqué dans la section « Gouvernance, Capital social et structure de l'actionariat », la Direction est en discussion avec la Commission Européenne sur les conséquences de la décision SA.59913 du 5 avril 2021 relative à la recapitalisation d'Air France et d'Air France-KLM sur les modalités d'attribution des éléments de la rémunération variable court terme et long terme des mandataires sociaux.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs de capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

### Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le Rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

### Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Air France-KLM S.A. par les Assemblées générales du 25 septembre 1998 pour Deloitte & Associés et du 25 septembre 2002 pour KPMG Audit, Département de KPMG S.A.

Au 31 décembre 2021, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 24<sup>e</sup> année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, Département de KPMG S.A. dans la 20<sup>e</sup> année, dont respectivement 23 et 20 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le Contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et

d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de Contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

## Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du Contrôle interne;
- il prend connaissance du Contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du Contrôle interne;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

### Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du Contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie

de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La-Défense, le 18 février 2022

Les Commissaires aux comptes

**KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson  
Associée

Éric Dupré  
Associé

**Deloitte & Associés**

Pascal Colin  
Associé

Guillaume Crunelle  
Associé

## 5.11 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

### Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale de la société Air France-KLM S.A.,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « Société »), nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du

Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

### Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes, conclues au cours de l'exercice écoulé ou depuis sa clôture, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration au cours de l'exercice écoulé.

### Conclusion d'un engagement de souscription à une augmentation du capital, d'un contrat de souscription à l'émission de Titres Super-Subordonnés à Durée Indéterminée et d'un avenant au contrat de prêt d'actionnaire, entre la Société et l'État français

#### Personnes concernées

- L'État français, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %;
- Monsieur Martin Vial, administrateur représentant l'État français nommé par arrêté ministériel;
- Madame Astrid Panosyan et Monsieur Jean-Dominique Comolli, administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français.

#### Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration réuni le 5 avril 2021 a préalablement autorisé la conclusion des deux conventions suivantes et impliquant, directement ou indirectement, l'État français, actionnaire de la Société à hauteur de 14,3 % de son capital social :

- (i) le 12 avril 2021, un engagement de souscription de l'État français à hauteur de 65,86 % de l'augmentation du capital de la Société (hors exercice de la clause d'extension) avec suppression du droit préférentiel de souscription et avec délai de priorité au bénéfice des actionnaires, d'un

nombre total maximal de 213 999 999 actions nouvelles (l'« Engagement de Souscription de l'État français à l'Augmentation du Capital »).

Le règlement/livraison des 122 560 251 actions nouvelles souscrites par l'État français est intervenue le 22 avril 2021 pour un prix de 4,84 euros par action;

- (ii) le 20 avril 2021, un contrat de souscription relatif à l'émission par la Société et à la souscription par l'État français de titres super-subordonnés à durée indéterminée (les « Titres Super-Subordonnés ») d'un montant total de 3 milliards d'euros par voie de compensation des créances qu'il détenait sur la Société au titre du contrat de prêt d'actionnaire en date du 6 mai 2020 conclu entre l'État français et la Société (le « Prêt d'actionnaire ») et intégralement tiré, à hauteur de 3 milliards d'euros (le « Contrat de Souscription des Titres Super-Subordonnés »).

L'émission de Titres Super-Subordonnés est constituée de trois tranches à échéance perpétuelle d'un montant nominal de 1 milliard d'euros chacune, avec pour chacune respectivement une première option de remboursement



(*call*) à 4, 5 et 6 ans et ensuite remboursables à chaque date de paiement d'intérêts, et portant intérêts au taux initial respectivement de 7,00 %, 7,25 % et 7,50 %. Ces taux d'intérêt initiaux de chaque tranche augmenteront pour chacune à 8,50 %, 8,00 % et 8,00 %, respectivement, à la première date de remboursement anticipé respective et au gré de la Société, de la tranche concernée. Ces taux d'intérêt seront ensuite révisés tous les ans à partir du 20 avril 2028, sur la base du taux Euribor 12 mois augmenté d'une marge de 10,40 %, étant précisé que le taux Euribor 12 mois applicable ne sera pas inférieur à -0,45 %. La Société aura la possibilité de différer le paiement des intérêts à sa discrétion, en totalité ou en partie. Les intérêts différés des Titres Super-Subordonnés seront cumulés et capitalisés.

Le paiement des intérêts deviendra néanmoins obligatoire en cas notamment de versement de dividende ou de rachat de titres de capital, sous réserve de certaines exceptions usuelles.

Ces Titres Super-Subordonnés pourront faire l'objet d'une conversion par compensation de créances dans le cadre de futures émissions de titres de quasi-capital ou d'augmentations du capital.

Votre Conseil d'administration réuni le 5 avril 2021 a par ailleurs préalablement autorisé la conclusion, intervenue le 20 avril 2021, d'un avenant au Prêt d'actionnaire conclu entre la Société et l'État français le 6 mai 2020, après l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration du 24 avril 2020. Cet avenant a pour objet de modifier certaines stipulations du Prêt d'actionnaire, afin de permettre le remboursement du Prêt d'actionnaire par voie de conversion en Titres Super-Subordonnés émis par la Société.

Les charges financières supportées par la Société sur la première période de douze mois, en considérant que la Société n'utilise pas la possibilité de différer le paiement des intérêts à sa discrétion, s'élèveraient à environ 217,5 millions d'euros au titre des Titres Super-Subordonnés.

## Extension de l'accord de coopération avec China Eastern Airlines Co. Ltd

### Personnes concernées

- China Eastern Airlines Co. Ltd (« China Eastern »), actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- Monsieur Jian Wang, administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de China Eastern.

### Nature, objet et modalités

Dans le cadre du plan de recapitalisation du Groupe annoncé le 6 avril 2021, votre Conseil d'administration réuni le 5 avril 2021 a préalablement autorisé la conclusion, intervenue le 23 juin 2021, d'une convention avec China Eastern visant à accélérer leurs efforts pour approfondir et élargir la coopération existante et future et renforcer davantage leur partenariat pour les services de transport entre la Chine et l'Europe (l'« Accord Commercial CEA »).

L'Accord Commercial CEA établit les ambitions d'accroissement de la coopération entre China Eastern, la Société, la société

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, le montant des intérêts comptabilisés en charges s'est élevé à 151 millions d'euros pour les Titres Super-Subordonnés et à 63 millions d'euros pour le Prêt d'actionnaire (jusqu'au 20 avril 2021).

### Motifs justifiant de l'intérêt des conventions pour la Société

Votre Conseil d'administration a considéré que :

- l'Engagement de Souscription de l'État français à l'Augmentation du Capital et le Contrat de Souscription des Titres Super-Subordonnés devaient être conclus dans le but de permettre au Groupe de renforcer ses fonds propres dans le contexte de la crise du Covid-19 ;
- l'augmentation du capital visée dans l'Engagement de Souscription de l'État français à l'Augmentation du Capital devait ainsi permettre d'améliorer les fonds propres du Groupe à hauteur d'un (1) milliard d'euros en normes comptables IFRS et françaises, et d'apporter au Groupe le même montant de trésorerie au profit d'Air France ;
- l'émission des Titres Super-Subordonnés faisant l'objet du Contrat de Souscription des Titres Super-Subordonnés devait ainsi améliorer les fonds propres du Groupe de 3 milliards d'euros en normes comptables IFRS, sans impact sur la trésorerie, tout en augmentant la flexibilité du Groupe dans son profil de remboursement obligatoire de la dette étalé dans le temps (avec une période de *Non-call* allant de 4 à 6 ans). L'Avenant au Prêt d'actionnaire devait permettre quant à lui de procéder au remboursement du Prêt d'actionnaire par voie de conversion en Titres Super-Subordonnés ;
- cette crise ayant considérablement impacté l'activité de la Société, sa situation financière ne saurait permettre une reprise d'activité durable. Dès lors, la conclusion des présentes conventions apparaissait nécessaire à la pérennité de la Société.

Air France et Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V. (KLM). Les parties ont l'intention de renforcer leur coopération commerciale (partenariat exclusif à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022 pour le transport aérien de passagers entre l'Europe et la Chine, amélioration de l'offre en partage de codes, alignement renforcé des tarifs et de la politique de vente...) et d'élargir la coopération.

En particulier, les parties s'engagent à :

- intégrer les trajets Paris - Pékin et Amsterdam - Pékin à l'Accord Commercial CEA, subordonné au respect des conditions convenues ;
- accélérer leurs efforts d'approfondissement de la coopération existante sur les volets de politiques commerciales, opérationnelles, de marketing et d'innovation, par le biais notamment d'échanges de personnel ;
- explorer de nouvelles possibilités de coopération dans le domaine du transport de passagers sur les volets des règles de concurrence, des alliances et des technologies ;

- explorer les synergies dans des domaines tels que les services au sol, la restauration, la maintenance et les domaines non liés à l'aviation tels que le tourisme, l'hôtellerie, et la location de voitures ; et
- renforcer leur coordination stratégique au sein de l'alliance SkyTeam et de l'IATA.

Les ambitions établies dans l'Accord Commercial CEA n'affectent pas les accords existants entre les parties. Ces ambitions devront donc être définies, et seront par la suite mises en œuvre

séparément dans l'accord de partenariat exclusif entre les parties pour le transport aérien de passagers entre l'Europe et la Chine.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre Conseil d'administration a considéré que cet accord devait être conclu dans le cadre des opérations de renforcement des capitaux propres et dans le but de permettre au Groupe de renforcer sa coopération commerciale avec China Eastern, ainsi que sa position sur le marché chinois.

## Conclusion d'un avenant au Prêt Garanti par l'État français

### Personnes concernées

- L'État français, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- Monsieur Martin Vial, administrateur représentant l'État français nommé par arrêté ministériel ;
- Madame Astrid Panosyan et Monsieur Jean-Dominique Comolli, administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État français.

### Nature, objet et modalités

Pour faire face aux impacts de la crise Covid sur le niveau de trésorerie du Groupe, votre Conseil d'administration réuni le 24 avril 2020 avait préalablement autorisé la conclusion, intervenue le 6 mai 2020, d'un prêt de 4 milliards d'euros accordé par un consortium de banques et garanti à hauteur de 90 % par l'État français dans le cadre du régime mis en place par la loi n° 2020-280 du 23 mars 2020 (le « Prêt Garanti par l'État »). L'État français était actionnaire de la Société à hauteur de 14,3 % de son capital social lors de la conclusion de la convention.

Afin de lisser le profil de remboursement du Prêt Garanti par l'État au-delà de son échéance de 2023, votre Conseil d'administration réuni le 11 octobre 2021 a préalablement autorisé la conclusion, intervenue le 10 décembre 2021, avec le consortium de banque et l'État français et après approbation de la Commission Européenne, d'un avenant au Prêt Garanti par l'État (l'« Avenant »).

La maturité du Prêt Garanti par l'État, prévue initialement à un an, renouvelable une fois pour une période d'un ou deux ans à la main de l'emprunteur, était contractuellement fixée au 7 mai 2023, après exercice par la Société, en février 2021, de l'option d'extension de deux ans.

L'Avenant a modifié les stipulations suivantes du Prêt Garanti par l'État :

- la date finale de maturité du Prêt Garanti par l'État est étendue de deux années supplémentaires et est donc fixée au 6 mai 2025 ;
- le Prêt Garanti par l'État fera désormais l'objet d'un remboursement par amortissement selon l'échéancier suivant :

- 500 millions d'euros à la date de signature de l'Avenant. Les fonds permettant de procéder à ce remboursement anticipé ont été issus des produits des émissions obligataires du 24 juin 2021,
- 800 millions d'euros au 6 mai 2023,
- 1,350 milliard d'euros au 6 mai 2024,
- 1,350 milliard d'euros au 6 mai 2025 ;
- le Prêt Garanti par l'État portera intérêt au taux de : Euribor 3 mois (avec un plancher à zéro) avec une marge annuelle comprise entre 0,75 % et 2,75 %, étant précisé que cette marge s'appliquera désormais selon l'échéancier suivant : 1,50 % du 6 mai 2021 (incluse) jusqu'au 6 mai 2022 (exclue) et 2,75 % à partir du 6 mai 2022 ;
- la commission de garantie s'appliquera selon l'échéancier suivant : 1,0 % du 6 mai 2021 (incluse) jusqu'au 6 mai 2023 (exclue) et 2,0 % à partir du 6 mai 2023. Jusqu'au 6 mai 2023 (exclue), elle sera calculée sur la base du montant initial de 4 milliards d'euros. Par la suite, la base de calcul se verra retranchée des remboursements prévus et mentionnés ci-dessus.

Des clauses de remboursement obligatoire (« Mandatory Prepayments ») sont prévues au contrat, notamment en cas d'émissions de dettes issues d'opérations de capital market sur le marché obligataire dans la limite de 75 % des montants levés, à l'exclusion d'instruments hybrides, d'obligations convertibles ou de quasi-equity des remboursements à réaliser au titre des lignes obligataires et convertibles existantes à la date de signature de l'Avenant et dont la maturité tombe pendant la durée du Prêt Garanti par l'État ainsi étendu.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, le montant de la commission de garantie comptabilisé en charges s'est élevé à 33 millions d'euros.

### Motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la Société

Votre Conseil d'administration a considéré que la conclusion de l'Avenant permettait à la Société de lisser son profil de remboursement au cours du temps et ainsi équilibrer l'échéancier de la dette consolidée du Groupe.

## Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

### Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes,

déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### Partenariat transatlantique Blue Skies conclu avec Delta Air Lines Inc. et Virgin Atlantic Airways Ltd.

##### Personnes concernées

- Delta Air Lines Inc. (« Delta »), actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% et administrateur de la Société, représenté par Monsieur George N. Mattson, et de Virgin Atlantic Airways Ltd. (« Virgin »).

##### Nature, objet et modalités

La Société, Delta et Virgin ont annoncé le 3 février 2020 la mise en œuvre de leur partenariat transatlantique Blue Skies élargi (le « Partenariat »), ainsi que la confirmation que la Société n'acquerrait pas les 31% du capital de Virgin. Cette dernière décision, autorisée par votre Conseil d'administration réuni le 30 octobre 2019, a entraîné la modification des accords relatifs au Partenariat qui avaient été conclus le 15 mai 2018 et autorisés par votre Conseil d'administration lors de ses réunions des 14 mars et 15 mai 2018, sans que cela n'impacte la position de la Société dans la *joint-venture* commerciale associant Delta, Virgin et la Société.

Compte tenu de l'impact de la crise de la Covid-19 sur la mise en œuvre des joint-ventures existantes du groupe Air France – KLM, votre Conseil d'administration réuni le 4 décembre 2020 a autorisé, suite à la revue des conditions financières des accords par les différents partenaires, l'ajustement temporaire des dispositions relatives au « *settlement* » (mécanisme financier visant à répartir les revenus et les coûts générés par la joint-venture) prévues dans l'accord de Joint Venture (Joint Venture Agreement). Les autres stipulations de cet accord demeurent inchangées.

Le 18 décembre 2020, a été signé le « waiver » entre la Société, Delta et Virgin relatif à l'ajustement des dispositions financières relatives au « *settlement* » pour l'année civile 2020. Dans ce

cadre, chaque partie renonçait à tous les droits qu'elle pouvait avoir en ce qui concerne les montants qui lui étaient dus en vertu de l'accord de *joint-venture* pour l'année civile 2020, et acceptait d'y renoncer de manière permanente. Conformément aux termes du « waiver », la durée de cette renonciation a été étendue aux exercices 2021 et 2022 par commun accord des parties en raison de la durée des répercussions de l'épidémie du Covid-19 sur les opérations de la joint-venture.

Les accords du Partenariat qui ont été en vigueur au cours de l'exercice 2021 ont été les suivants :

- accord de Joint Venture (Joint Venture Agreement) entre Delta, Virgin, la Société, KLM et Air France, visant à mettre en place une joint-venture commerciale entre ces sociétés, conclu le 30 janvier 2020 avec une prise d'effet au 1<sup>er</sup> janvier 2020). Cet accord a fait l'objet d'un « waiver » concernant l'ajustement des dispositions financières relatives au « *settlement* », tel que mentionné précédemment ;
- accord de mise en œuvre (*Implementation Agreement*) entre la Société, Air France – KLM Finance SAS, Air France, KLM, Delta, Virgin Investments Limited, Virgin Atlantic Limited, Virgin Atlantic Airways Limited et Sir Richard Branson, conclu le 9 janvier 2020 avec une prise d'effet au 1<sup>er</sup> janvier 2020 ;
- accord entre la Société, Delta et Virgin Group, conclu et entré en vigueur le 30 janvier 2020, conférant à la Société, sous réserve de certaines conditions spécifiques, un droit d'acquérir des actions de Virgin Atlantic Limited en cas de cession par Virgin Group d'actions de Virgin Atlantic Limited à un tiers. Cet accord n'a pas été mis en œuvre au cours de l'exercice 2021.

#### Ajustement du partenariat conclu avec China Eastern Airlines Co. Ltd

##### Personnes concernées

- China Eastern Airlines Co. Ltd (« China Eastern »), actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- Monsieur Jian Wang, administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de China Eastern.

##### Nature, objet et modalités

Compte tenu de l'impact de la crise de la Covid-19 sur la mise en œuvre des joint-ventures existantes du groupe Air France – KLM, votre Conseil d'administration réuni le 4 décembre 2020 a autorisé, suite à la revue des conditions financières des accords par les différents partenaires, l'ajustement temporaire des dispositions relatives au « *settlement* » (mécanisme financier

visant à répartir les revenus et les coûts générés par la joint-venture) prévues dans le contrat de partenariat conclu avec China Eastern le 26 novembre 2018. Les autres stipulations de ce contrat demeurent inchangées.

Le 15 janvier 2021, a été signé le « waiver » entre la Société et China Eastern, relatif à la suspension des dispositions financières relatives au « *settlement* » prévues dans le contrat de partenariat. Dans ce cadre, les parties renoncent à tout paiement au titre du contrat de partenariat à compter du 1<sup>er</sup> février 2020 et pour une durée qui sera convenue d'un commun accord entre les parties en fonction de la durée des effets de l'épidémie du Covid-19 sur la *joint-venture*.

## Accord Cadre entre Air France-KLM, KLM et l'État néerlandais

### Personnes concernées

- L'État néerlandais, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %;
- Monsieur Dirk van den Berg, administrateur nommé par l'Assemblée générale sur proposition de l'État néerlandais;
- Messieurs Cees 't Hart et Benjamin Smith, administrateurs communs de la Société et de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij NV («KLM»).

### Nature, objet et modalités

Votre Conseil d'administration réuni le 25 juin 2020 a préalablement autorisé la conclusion, dans le cadre du plan de soutien financier consenti par l'État néerlandais à la société KLM, filiale de la Société, d'un accord-cadre, signé le 7 août 2020, entre la Société, KLM et l'État néerlandais, actionnaire de la Société à hauteur de 14 % de son capital social (l'«Accord Cadre»); cet Accord Cadre prévoit notamment un financement pour KLM

d'un montant total de 3,4 milliards d'euros soutenu par l'État néerlandais, comprenant deux prêts pour KLM et ses filiales :

- une ligne de crédit renouvelable de 2,4 milliards d'euros, accordée par 11 banques à KLM et garantie à hauteur de 90 % par l'État néerlandais; et
- un prêt direct de 1,0 milliard d'euros, accordé par l'État néerlandais à KLM, subordonné à la ligne de crédit renouvelable.

Un certain nombre de conditions ont été associées au prêt par l'État néerlandais. Ces conditions ont fait l'objet d'un accord-cadre conclu entre la Société, KLM et l'État néerlandais et qui prévoit notamment des engagements de la compagnie en matière de développement durable ainsi qu'au rétablissement des performances et de la compétitivité de KLM, incluant un plan de restructuration global et la contribution de ses employés. KLM s'est engagée à suspendre le versement de dividendes à ses actionnaires tant que ces deux prêts n'auront pas été intégralement remboursés.

Paris-La-Défense, le 24 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

#### KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Valérie Besson  
Associée

Éric Dupré  
Associé

#### Deloitte & Associés

Pascal Colin  
Associé

Guillaume Crunelle  
Associé

# 6

## AUTRES INFORMATIONS

<b>6.1</b>	<b>Historique</b>	<b>396</b>
<b>6.2</b>	<b>Renseignements à caractère général</b>	<b>398</b>
<b>6.3</b>	<b>Renseignements relatifs aux accords conclus dans le cadre du rapprochement entre Air France et KLM</b>	<b>399</b>
6.3.1	Accords relatifs aux modalités de détention des actions de KLM	399
6.3.2	Accords avec l'État néerlandais	400
6.3.3	Assurances données à KLM	401
<b>6.4</b>	<b>Environnement législatif et réglementaire du transport aérien</b>	<b>401</b>
6.4.1	Libertés aériennes et conventions internationales	401
6.4.2	Législation européenne	402
6.4.3	Autres aspects juridiques concernant l'activité d'Air France-KLM	403
<b>6.5</b>	<b>Information et contrôle</b>	<b>404</b>
6.5.1	Personne responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport Financier Annuel	404
6.5.2	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel 2021	405
6.5.3	Contrôleurs légaux des comptes	405
6.5.4	Directeur des Relations Investisseurs	405
6.5.5	Documents accessibles au public	405

## 6.1 HISTORIQUE

### Deux compagnies nées le même jour

#### 7 octobre 1919

Création de KLM, Koninklijke Luchtvaartmaatschappij, compagnie royale aérienne néerlandaise pour les Pays-Bas et les colonies.

#### 7 octobre 1933

Naissance d'Air France par le regroupement de cinq compagnies aériennes françaises (Air Union, Air Orient, Société Générale de Transport Aérien (SGTA), la CIDNA et l'Aéropostale).

Air France et KLM assurent conjointement la ligne Amsterdam-Rotterdam-Paris dans le cadre d'un accord commercial.

#### 1934

Premier vol transatlantique de KLM reliant Amsterdam à Curaçao en Fokker F XVIII Snip.

### Essor du transport aérien et des deux compagnies

#### 1945-46

Nationalisation d'Air France.

Reprise des vols de KLM, interrompus pendant la guerre.

Ouverture des lignes régulières vers New York en DC-4 depuis Paris avec Air France, depuis Amsterdam avec KLM. Le voyage dure alors près de 24 heures.

Air France et KLM s'équipent de Constellation et s'assistent mutuellement.

#### 1958

Air France et KLM inaugurent la route polaire, reliant Paris ou Amsterdam à Tokyo, en passant par le pôle Nord.

#### 1959-60

L'ère des jets est lancée : Air France met en service les premières Caravelle ainsi que les premiers Boeing 707, permettant de réduire la durée du trajet Paris-New York à huit heures. KLM exploite ses Premiers DC-8.

#### 1961

Air France installe son exploitation et ses ateliers à Orly Sud.

#### 1967

Premier décollage de KLM depuis le nouvel aéroport de Schiphol.

#### 1970-71

Début de l'exploitation du Boeing 747 sur les lignes long-courriers par Air France en 1970 et KLM en 1971.

#### 1974-82

Air France s'installe en 1974 dans la nouvelle aérogare de Paris-CDG 1, puis dans l'aérogare CDG 2 en 1982.

#### 1976

Mise en service du supersonique Concorde, d'abord sur Paris-Rio, Paris-Caracas et Paris-Washington puis, en 1977, sur Paris-New York, reliant les deux villes en 3 heures 45 minutes.

### Développement des deux majors

#### 1989

Conclusion d'une alliance, la première de l'histoire du transport aérien, entre KLM et la compagnie américaine Northwest Airlines.

#### 1990

Acquisition par Air France d'UTA (Union des transports aériens), créée en 1963.

#### 1991

KLM fonde une compagnie régionale, KLM Cityhopper en fusionnant NLM Cityhopper et Netherines et renforce sa participation dans Transavia de 40 à 80 %.

#### 1992

Fusion d'Air France et d'UTA. En cumulant la participation d'UTA avec la sienne, Air France détient ainsi 72 % d'Air Inter.

Mise en place par KLM de la première plate-forme européenne de correspondances entre ses vols moyens et long-courriers à l'aéroport de Schiphol.

Premier accord de « ciel ouvert » entre les Pays-Bas et les États-Unis.

#### 1993

Tous les vols KLM et Northwest Airlines entre l'Europe et les États-Unis sont exploités en *joint-venture*.

#### 1996

Air Inter devient Air France Europe.

Mise en place par Air France de la plate-forme de correspondances entre ses vols moyen-courriers et long-courriers à Paris-CDG.

#### 1997

Fusion-absorption d'Air France et d'Air France Europe.

#### 1999

Ouverture du capital d'Air France et première cotation du titre sur le Règlement mensuel de la Bourse de Paris le 22 février 1999.

#### 2000

Air France, Aeromexico, Delta Air Lines, Inc. et Korean Air fondent les alliances SkyTeam et SkyTeam Cargo.

Création du pôle régional d'Air France avec l'acquisition de Régional Airlines, Flandre Air, Proteus, Brit Air et CityJet.

**2001**

Accord de « Ciel ouvert » entre la France et les États-Unis.  
Alitalia et CSA Czech Airlines rejoignent SkyTeam.

**Création d’Air France – KLM,  
premier groupe européen de transport aérien****2003**

30 septembre : Air France et KLM annoncent leur intention de rapprochement par le biais d’une offre publique d’échange (OPE).

**2004**

Mai : début de la cotation des titres Air France – KLM sur les marchés d’Euronext Paris et Amsterdam, ainsi que du New York Stock Exchange. Privatisation d’Air France, du fait du transfert de la majorité de son capital au secteur privé par dilution de la part de l’État.

Septembre : finalisation de l’organisation du Groupe avec la mise en place de la holding Air France – KLM détenant deux filiales aériennes, Air France et KLM. KLM et ses partenaires américains Northwest Airlines et Continental rejoignent l’alliance SkyTeam.

Décembre : l’État français ramène sa participation de 44 % à 23 % du capital par cession de titres sur le marché.

**2005-06**

L’État français ramène sa participation dans Air France – KLM de 23 % à 18,6 % par cession de titres dans le cadre de l’opération réservée aux salariés (ORS) d’Air France.

**2006-07**

Signature de l’accord de « Ciel ouvert » entre l’Europe et les États-Unis pour une entrée en vigueur en mars 2008.

**2008-09**

Attribution par le Département américain des transports de l’immunité *anti-trust* à Air France, KLM, Delta Air Lines, Inc. et Northwest accompagnée de l’obligation de mettre en œuvre une *joint-venture* transatlantique unique entre ces compagnies au plus tard à la fin de l’année 2009.

Prise de participation de 25 % dans le capital d’Alitalia par Air France – KLM.

**2009-10**

En avril, Air France – KLM et Delta Air Lines, Inc. donnent le coup d’envoi de la *joint-venture* sur l’Atlantique nord rejointe par Alitalia en juillet 2010.

**2012**

Lancement du plan « Transform 2015 » dont les objectifs sont une réduction de la dette nette de 2 milliards d’euros, la restauration de la compétitivité du Groupe et la restructuration de la rentabilité du réseau court et moyen-courrier.

**2014**

Début septembre, présentation du nouveau plan stratégique « Perform 2020 » prévoyant la poursuite des efforts de compétitivité et visant à accroître l’exposition du Groupe aux marchés en croissance.

**2015**

Le Boeing 787 entre dans la flotte de KLM.

**2016**

Air France – KLM reprend l’offensive avec le lancement d’un nouveau plan d’entreprise : « Trust Together »

**2017**

Air France – KLM concrétise une nouvelle étape majeure dans le renforcement de ses partenariats stratégiques avec l’entrée à son capital de China Eastern Airlines et de Delta Air Lines, Inc.

**2018**

Anne-Marie Couderc est nommée Présidente du Conseil d’administration d’Air France – KLM. Benjamin Smith en est nommé Directeur général.

**2019**

Plus ancienne compagnie aérienne au monde opérant sous son nom original, KLM a fêté le 7 octobre 2019 son centième anniversaire.

L’État néerlandais acquiert 14 % du capital d’Air France – KLM.

**2020**

La crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 a considérablement impacté le secteur du transport aérien et l’activité du groupe Air France – KLM tout au long de l’année 2020. Air France – KLM a pris diverses mesures importantes pour réduire ses coûts et préserver sa trésorerie. Par ailleurs, le Groupe a bénéficié de plans de soutiens financiers de la part des États français et néerlandais.

**2021**

La crise du Covid-19 a eu un impact significatif sur les résultats et la situation financière du Groupe au cours de l’exercice 2021 et continuera de les impacter, dans un contexte où la visibilité sur la reprise de la demande est limitée, avec des restrictions sur les voyages toujours en vigueur dans la plupart des destinations desservies par le Groupe.

En 2021, afin de renforcer sa position de trésorerie, le Groupe a mis en place diverses mesures qui, concernant Air France, ont été approuvées par la Commission Européenne dans le cadre de sa décision d’autoriser une intervention de l’État français à hauteur de 4 milliards d’euros pour recapitaliser Air France et sa société holding.

## 6.2 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL

### Dénomination sociale

Air France-KLM

### Nom commercial

Air France-KLM Group

### Siège social

2, rue Robert Esnault-Pelterie, 75007 Paris  
Tél. : +33 (0)1 43 17 21 96

### Adresse postale

BP 90112 75326 Paris Cedex 07

### Site internet

[www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)

Les informations figurant sur le site internet de la Société ne font pas partie intégrante du présent Document d'enregistrement universel, hormis lorsqu'elles sont incorporées par référence.

### Forme juridique

Société anonyme à Conseil d'administration

### Législation

Législation française

Air France-KLM est régi par le Code de commerce et par les dispositions du Code de l'aviation civile et du Code des transports relatives aux entreprises de transport aérien et notamment à Air France. Le Code des transports contient un dispositif de protection de la nationalité des transporteurs aériens dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

### Constitution et durée

Date de constitution : 23 avril 1947

Date d'expiration : 3 juillet 2045 sauf dissolution anticipée ou prorogation

### Objet social (article 2 des statuts)

Air France-KLM a pour principal objet la prise de participation directe ou indirecte dans le capital d'entreprises de transport aérien et d'une façon générale dans toutes sociétés françaises ou étrangères dont l'objet se rattache à l'activité de transport aérien.

### Immatriculation

Registre du Commerce et des sociétés de Paris : 552 043 002  
Code APE : 6420Z

### Identifiant d'entité juridique

969500AQW31GYO8JZD66 (Code LEI)

### Consultation des documents juridiques

Les documents juridiques et sociaux relatifs à Air France-KLM peuvent être consultés au 45 rue de Paris, Tremblay en France, 95737 Paris-CDG Cedex.

### Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre.

### Répartition statutaire des bénéfices

Après approbation des comptes et constatation de l'existence d'un bénéfice distribuable, l'Assemblée générale décide soit de la distribution totale ou partielle de ce bénéfice distribuable (le solde étant, dans le cas de bénéfice distribuable partiel, affecté à un ou plusieurs postes de réserves), soit de l'affectation du bénéfice distribuable en totalité à un ou plusieurs postes de réserves.

### Relations entre Air France-KLM et ses filiales

Air France-KLM et ses filiales Air France et KLM ont conclu des conventions dont l'objet est de définir les conditions dans lesquelles Air France et KLM effectueront, à la demande d'Air France-KLM, des prestations de support technique et administratif à son profit (prestations intragroupe de nature comptable, administrative, juridique, financière et informatique).



## 6.3 RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ACCORDS CONCLUS DANS LE CADRE DU RAPPROCHEMENT ENTRE AIR FRANCE ET KLM

Dans le cadre du rapprochement intervenu en 2004 entre Air France et KLM visant à créer la société holding Air France-KLM, des accords avec différentes parties prenantes ont été conclus

et continuent de s'appliquer à la date du présent Document d'enregistrement universel pour certaines de leurs stipulations.

### 6.3.1 Accords relatifs aux modalités de détention des actions de KLM

#### Détention de droits de vote d'actionnaires par deux fondations néerlandaises

Afin de continuer à satisfaire certaines conditions réglementaires relatives aux opérations aériennes de KLM, un dispositif de démembrement d'actions de KLM et d'exercice par deux fondations néerlandaises (SAK I et SAK II) des droits de vote attachés à ces actions a été mis en place en 2004.

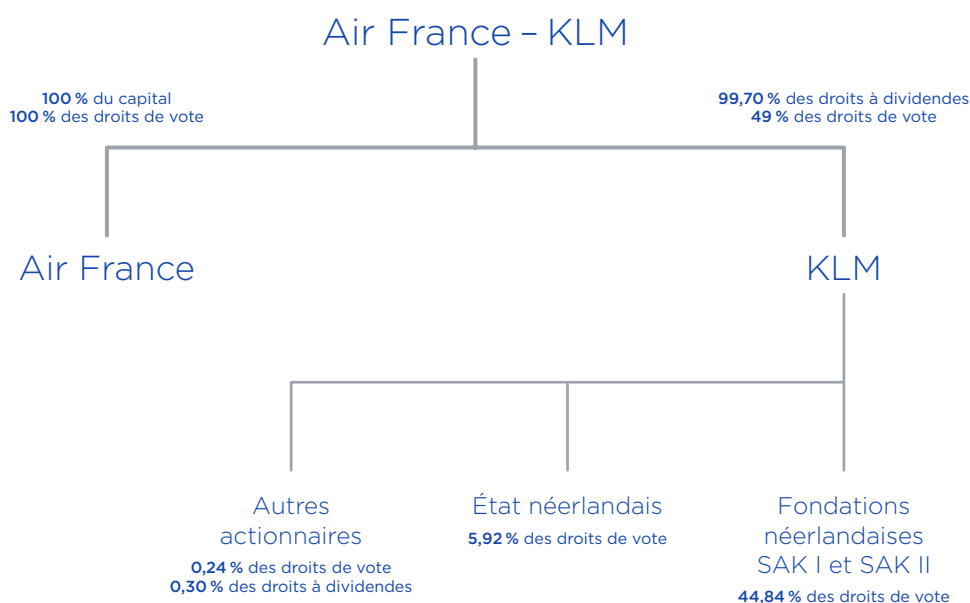
Au titre de ce dispositif qui continue de s'appliquer, Air France-KLM détient, au 31 décembre 2021, 93,84 % des droits économiques, 99,70 % des droits à dividende et 49 % des droits de vote de KLM, les deux fondations néerlandaises détenant ensemble 44,84 % des droits de vote.

Par ailleurs, l'État néerlandais détient, au 31 décembre 2021, 5,92 % des droits de vote de KLM et les actionnaires minoritaires restants détiennent 0,24 % des droits de vote et 0,30 % des droits à dividende de KLM.

Les deux fondations néerlandaises, SAK I et SAK II, exercent en Assemblée générale d'actionnaires de KLM les droits de vote

qu'elles détiennent par décision unanime des trois administrateurs constituant pour chacune leur Conseil d'administration, étant précisé que ces administrateurs doivent agir conformément aux principes de gouvernement d'entreprise mis en place dans le cadre des accords de rapprochement entre KLM et Air France et conformément aux meilleurs intérêts de KLM, d'Air France-KLM et de ses actionnaires. Si l'unanimité des trois administrateurs du Conseil d'administration de chacune des fondations néerlandaises n'est pas atteinte, le Conseil d'administration ne peut prendre de décision et la fondation ne peut pas participer au vote des résolutions concernées en Assemblée générale d'actionnaires de KLM.

Parmi les trois administrateurs de chacune des fondations, un membre est nommé par Air France-KLM, un membre est nommé par KLM et le troisième membre, agissant en qualité de Président de la fondation, est nommé par les deux premiers membres, étant précisé que la majorité des membres du Conseil d'administration de chaque fondation, dont le Président, doit être résident des Pays-Bas.



### Faculté de résiliation unilatérale à tout moment par Air France – KLM

Mises en place en 2004 pour une période de trois ans, les deux fondations SAK I et SAK II ont cependant été prorogées dans leur objet pour une durée indéterminée par un

accord de 2007. Toutefois, cet accord stipule qu'Air France – KLM peut, à tout moment et à son entière discrétion, depuis le 6 mai 2007, mettre fin à ce dispositif d'administration des actions KLM par SAK I et SAK II et procéder au remembrement des actions, et détenir ainsi 93,84 % des droits de vote de KLM.

## 6.3.2 Accords avec l'État néerlandais

Afin de permettre le rapprochement et dans le souci de préserver les droits de trafic de KLM, son statut aérien ainsi que l'importance de son réseau et de ses opérations à Schiphol, Air France et KLM ont conclu avec l'État néerlandais les accords décrits ci-après.

### Contrat d'acquisition relatif aux actions préférentielles cumulatives A détenues par l'État néerlandais

Le 16 octobre 2003, Air France, KLM et l'État néerlandais ont conclu un accord aux termes duquel l'État néerlandais s'est engagé à réduire sa participation dans KLM proportionnellement à toute réduction par l'État français de sa participation dans le capital d'Air France – KLM. À cette fin, il est prévu que l'État néerlandais cède ses actions préférentielles cumulatives A à Air France – KLM ou à SAK I au nom et pour le compte d'Air France – KLM tant que cette fondation sera maintenue. Dans ce dernier cas, il est prévu que SAK I émette au profit d'Air France – KLM des certificats d'actions correspondant aux actions préférentielles cumulatives A transférées à SAK I. Ces certificats d'actions confèrent à Air France – KLM le droit économique attaché aux dites actions, soit un droit à dividende, les droits de vote attachés aux dites actions étant exercés par SAK I jusqu'à ce que les certificats d'actions soient échangés par Air France – KLM contre lesdites actions.

En mars 2005, en application de cet accord, 5 103 885 actions préférentielles cumulatives A ont été cédées par l'État néerlandais à SAK I pour le compte d'Air France – KLM qui a reçu, en contrepartie, des certificats d'actions de SAK I.

À l'issue de la période initiale de trois ans (2004 à 2007), Air France – KLM avait la faculté d'échanger les certificats d'actions contre les actions préférentielles cumulatives A et de détenir ces dernières directement. Ayant décidé en 2007 de maintenir les fondations SAK I et II, Air France – KLM n'a pas procédé à un tel échange mais pourra toujours y procéder en tout ou partie et à tout moment. Par ailleurs, Air France – KLM peut décider la suppression des fondations à tout moment et à son entière discrétion.

En outre, l'État néerlandais bénéficie du droit de céder à Air France – KLM à tout moment autant d'actions préférentielles cumulatives A qu'il le souhaite.

Ces accords relatifs aux actions préférentielles cumulatives A sont toujours en vigueur.

### Option de l'État néerlandais de souscrire des actions préférentielles B de KLM

Cette option de l'État néerlandais est devenue caduque en mai 2010.

### Assurances données à l'État néerlandais

#### Nature et durée des assurances – Faculté de résiliation unilatérale

Dans le cadre de l'opération de rapprochement de 2004, Air France et KLM ont donné à l'État néerlandais, pour une durée initialement prévue de huit années à compter de la réalisation de l'opération de rapprochement (soit expirant en 2012), différentes assurances quant au statut de compagnie aérienne de KLM, à ses dessertes et à l'importance de ses opérations passage et cargo à l'aéroport de Schiphol dans le but de préserver la qualité du réseau de KLM à Schiphol qui, selon l'État néerlandais, est d'intérêt public, tout en prenant en compte les intérêts du groupe Air France – KLM et de ses actionnaires (les « Assurances »).

En contrepartie des dites Assurances, l'État néerlandais s'est engagé à prendre en compte l'importance des activités de KLM à Schiphol lorsqu'il déterminera sa politique en matière d'aviation civile. En outre, l'État néerlandais a accepté de :

- maintenir le portefeuille existant de droits de trafic conférés à KLM, autres que ceux qui n'ont pas été utilisés par KLM sur une période cumulée de douze mois ;
- continuer d'examiner d'une manière équitable et non discriminatoire toute demande future de KLM pour l'attribution de nouveaux droits de trafic.

Par un accord en date du 25 mai 2010, l'État néerlandais, Air France – KLM et KLM sont convenus de proroger les Assurances données à l'État néerlandais, à l'exclusion toutefois d'une assurance prévoyant que la croissance combinée n'affecte pas négativement les opérations de KLM dans le secteur du passage et du cargo, au-delà du 5 mai 2012 et pour une durée indéterminée, sous réserve de la faculté donnée à Air France – KLM d'y mettre fin, à son entière discrétion, au terme d'un préavis de neuf mois. Cette position a été confirmée lors d'une réunion en date du 12 mars 2015 entre, *inter alia*, le Ministre des Transports des Pays-Bas, le Président-directeur général d'Air France – KLM et le Président du Directoire de KLM.

#### Mécanisme pour assurer le respect des Assurances

Air France et KLM ont créé une fondation néerlandaise, appelée « Fondation des Assurances KLM » (*Stichting Assurances KLM* – prorogée en 2010), afin de faciliter la formation d'avis impératifs (*bindend advies*) sur l'interprétation des Assurances données à l'État néerlandais (les « Avis »). Ces Avis sont rendus par un Comité de la Fondation des Assurances KLM dans l'éventualité où une décision prise par le Conseil de surveillance de KLM, le Directoire de KLM ou le Conseil d'administration d'Air France – KLM, apparaîtrait comme contrevenant aux Assurances données à l'État néerlandais.

En rendant ses Avis, le Comité doit agir dans les meilleurs intérêts de KLM, de ceux du groupe Air France-KLM et de ses actionnaires.

Le Comité est composé de trois membres :

- un membre nommé par Air France-KLM;
- un membre nommé par l'État néerlandais; et
- un membre nommé par les deux premiers membres ainsi que par un administrateur de la Fondation des Assurances KLM nommé par KLM mais non membre du Comité; étant précisé que le membre nommé par Air France-KLM a un droit de vote double pour la nomination du troisième membre du Comité.

La saisine du Comité de la Fondation des Assurances KLM relativement à une décision du Conseil de surveillance de

KLM, du Directoire de KLM ou du Conseil d'administration d'Air France-KLM, ne peut être effectuée par l'État néerlandais que relativement aux Assurances qui lui ont été données.

Si le Comité de la Fondation des Assurances KLM rend un Avis selon lequel la décision qui lui a été soumise contrevient aux Assurances, le Conseil de surveillance de KLM, le Directoire de KLM ou le Conseil d'administration d'Air France-KLM, devra, dès que possible, retirer ou modifier sa décision et annuler les effets de toute action prise en application de ladite décision, et ce conformément à l'Avis rendu. Le Comité prend sa décision à la majorité des voix.

Au 31 décembre 2021, le Comité de la Fondation n'a jamais été amené à rendre d'Avis.

### 6.3.3 Assurances données à KLM

Les assurances consenties à KLM sont devenues caduques depuis le 6 mai 2009.

## 6.4 ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE DU TRANSPORT AÉRIEN

L'aviation commerciale est régie par huit libertés aériennes, des législations nationales et supranationales ainsi que par des conventions internationales que chaque État s'engage à appliquer dans son espace aérien après les avoir ratifiées.

### 6.4.1 Libertés aériennes et conventions internationales

Outre les huit libertés aériennes posées par les Accords de Chicago relatifs au transit et au transport (1944), trois grands textes constituent la base du régime juridique et réglementaire de l'aviation commerciale : la Convention de Chicago (1944), la Convention de Montréal (1999) et la Convention de Tokyo (1963). Un quatrième texte, la Convention de Rome (1952), porte sur les dommages causés aux tiers à la surface.

#### Libertés aériennes

Une compagnie aérienne dispose conformément aux accords de transport et de transit, par le biais d'un traité bilatéral, de libertés lui permettant d'opérer dans l'espace aérien et sur le territoire d'un État autre que son État d'origine. Ces libertés, au nombre de huit, sont les suivantes :

- 1<sup>re</sup> liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de survoler l'espace aérien d'un État étranger;
- 2<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'effectuer une escale technique sans débarquer ou embarquer de passagers dans un État étranger. Cette liberté correspond au « droit de transit »;
- 3<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer dans un État étranger des passagers en provenance de son État d'origine;

- 4<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'embarquer des passagers dans cet État étranger pour les débarquer dans son État d'origine;
- 5<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit de débarquer et d'embarquer des passagers dans deux États étrangers successifs;
- 6<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans son État d'origine puis dans un autre État étranger;
- 7<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part d'un État étranger a le droit d'y embarquer des passagers pour les débarquer dans un autre État étranger, sans passer par son État d'origine;
- 8<sup>e</sup> liberté - Une compagnie qui part de son État d'origine a le droit d'embarquer des passagers dans un État étranger, pour les débarquer dans une autre ville de ce même État étranger.

#### Convention de Chicago (1944)

La convention relative à l'aviation civile internationale, connue sous le nom de Convention de Chicago, pose les bases de fonctionnement juridique, réglementaire et technique de l'aviation commerciale en soumettant les États qui l'ont ratifiée au même régime juridique et en les chargeant d'appliquer ce régime dans leurs espaces aériens respectifs ainsi que dans leurs relations avec leurs partenaires.

Signée le 7 décembre 1944, elle a créé l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) qui agit comme l'instrument de la coopération entre les 193 États contractants dans tous les domaines de l'aviation civile.

### Convention de Montréal (1999)

La Convention de Montréal de mai 1999 ratifiée à ce jour par 136 États, tend vers une meilleure protection des passagers pour les dommages qu'ils subissent. Cette convention est entrée en vigueur le 28 juin 2004. Elle s'articule autour de plusieurs dispositions fondamentales, en particulier le principe d'une responsabilité civile illimitée du transporteur aérien en cas de dommages corporels. Un système à double niveau a été mis en place :

- un premier niveau fixe une responsabilité objective du transporteur aérien jusqu'à concurrence d'un montant de 128 821 droits de tirage spéciaux (DTS) ;
- un second niveau est fondé sur une présomption de faute du transporteur aérien dont ce dernier peut s'exonérer en prouvant que lui ou ses agents ou préposés n'ont commis aucune négligence ou que les dommages résultent exclusivement de l'acte d'un tiers.

### Convention de Rome (1952)

La Convention de Rome, signée en 1952, porte sur les dommages causés aux tiers à la surface par des aéronefs étrangers. Cette convention n'a pas été ratifiée par la France, les Pays-Bas et les États-Unis. D'importants travaux au sein du Comité juridique de l'OACI sont actuellement en cours pour trouver une nouvelle rédaction qui faciliterait sa ratification en visant à distinguer le risque terroriste du risque courant.

La Convention relative à la réparation des dommages causés aux tiers suite à des actes d'intervention illicite faisant intervenir des aéronefs, visant à remplacer la Convention de Rome, signée

à Montréal le 2 mai 2009 par treize États, en majorité africains, n'est toujours pas applicable. Elle n'a été ratifiée que par trois États sur les 35 nécessaires à son entrée en vigueur.

### Convention de Tokyo (1963)

La Convention de Tokyo, applicable depuis le 4 décembre 1969, pose des principes et établit des procédures pour traiter des infractions pénales (sauf celles de caractère politique ou fondées sur la discrimination raciale ou religieuse) et des actes mettant en péril la sécurité de l'aéronef ou des personnes et des biens à bord.

Une des particularités de cette Convention de Tokyo est d'accorder au Commandant de Bord des pouvoirs dérogatoires du droit commun et de le dégager, sous certaines conditions, de toute responsabilité en cas de préjudice subi par la personne à l'origine des actes incriminés.

Cette Convention de Tokyo (ratifiée par la France en 1970) fait actuellement l'objet d'un processus de révision au sein de l'OACI.

Un Protocole portant amendement de la Convention de Tokyo, fait à Montréal le 4 avril 2014. Il a réuni le minimum de 22 ratifications nécessaires à son entrée en vigueur et est donc applicable dans les États qui l'ont ratifié. Il a été ratifié par la France au début de l'année 2021.

Ce Protocole de Montréal élargit la compétence en reconnaissant, à certaines conditions, la compétence de l'État d'atterrissage et de l'État de l'exploitant sur les infractions et actes commis à bord d'aéronefs. L'établissement d'une telle compétence sur des infractions est obligatoire si les critères énoncés dans le Protocole sont respectés. De plus, le Protocole accorde une reconnaissance juridique et certaines protections aux agents de sûreté en vol. Il contient également des dispositions portant sur des questions telles que la coordination inter-États, l'application régulière de la loi ou le traitement équitable.

## 6.4.2 Législation européenne

### Marché unique du transport aérien communautaire

Au sein de l'Union Européenne, ces huit libertés aériennes sont complétées depuis le 1<sup>er</sup> avril 1997 par une législation commune créant une situation réglementaire homogène pour tous les transporteurs européens. Toutes les compagnies aériennes européennes peuvent librement opérer et notamment effectuer du cabotage au sein d'un espace unique européen. Par ailleurs, le capital d'une compagnie aérienne d'un État membre peut être possédé, sans restriction, par tout ressortissant d'un autre État membre dans la mesure où il n'est pas le prête-nom d'une personne d'un État extérieur à l'Union Européenne. L'existence de cette législation élimine la nécessité de tout accord bilatéral entre États membres et ne remet en cause ni l'adhésion des États membres à l'OACI, ni le respect des règles de la Convention de Chicago.

### Accords de ciel ouvert entre l'Europe et des pays tiers

Sur la base de mandats délivrés par le Conseil des ministres, l'Union Européenne et ses États membres ont conclu des accords de transport aérien avec les pays tiers suivants :

- **États-Unis** : l'accord signé en avril 2007 a été complété en juin 2010. Il permet notamment aux compagnies européennes de desservir les États-Unis depuis n'importe quel point en Europe sans restrictions sur le nombre de vols, d'appareils ou de routes, de fixer librement leurs tarifs et d'opérer leurs services dans le cadre d'accords de coopération avec les partenaires de leur choix. Cet accord ne modifie pas les règles américaines en matière de propriété et de contrôle, de même le cabotage reste interdit ;
- **Canada** : l'accord signé en décembre 2009 offre aux transporteurs communautaires des possibilités similaires à celles figurant dans celui signé avec les États-Unis. Il comprend aussi les mêmes restrictions ;

- **pays voisins de l'Union Européenne** : l'accord signé avec le Maroc en décembre 2006 a été le premier d'une série d'accords conclus avec des pays voisins : Géorgie et Jordanie en décembre 2010, Moldavie en juin 2012 et Israël en juin 2013. Ces accords prévoient une libéralisation des relations aériennes bilatérales conditionnée à une reprise de l'acquis communautaire par les pays concernés ;
- **pays des Balkans** (Albanie, Bosnie, Macédoine, MINUK, Monténégro, Serbie) : l'accord signé en juin 2006 a pour objectif de créer un espace aérien commun. Au terme de périodes de transitions différentes selon les pays, les compagnies aériennes balkaniques bénéficieront en Europe des mêmes droits de trafic que les compagnies communautaires. À ce stade, seules les relations de 3<sup>e</sup>/4<sup>e</sup> libertés ont été libéralisées. A ce stade, seules les relations de 3<sup>e</sup>/4<sup>e</sup> libertés ont été libéralisées.
- **Qatar** : l'accord signé en novembre 2021 a pour objectif de libéraliser à horizon 2024, au terme de périodes de transitions différentes selon les pays, l'accès au marché communautaire des compagnies qataries, en contrepartie de dispositions visant à garantir la transparence financière des transporteurs aériens concernés et d'établir un cadre de concurrence loyal. À ce stade, seules les relations de 3<sup>e</sup>/4<sup>e</sup> libertés ont été libéralisées.

Par ailleurs, l'Union Européenne a signé en avril 2002 un accord de transport aérien avec la Suisse donnant aux transporteurs suisses, assimilés à des transporteurs communautaires, accès à l'ensemble des droits intra-communautaires à l'exception du cabotage.

L'accès au marché entre la France et les autres États que ceux mentionnés ci-dessus pour lesquels il existe des accords conclus à l'échelle communautaire, reste régi par des accords aériens bilatéraux conclus entre la France et ces États tiers.

### Politique communautaire dans le domaine du transport aérien

La réglementation applicable dans le domaine du transport aérien au sein de l'Union Européenne est très essentiellement d'origine communautaire. Les objectifs tels que décrits dans les programmes de travail de la Commission ont pour ambition de renforcer la compétitivité des compagnies aériennes communautaires tout en insistant sur la nécessité de réduire l'impact sur l'environnement du secteur des transports et d'offrir un haut degré de protection aux passagers<sup>(1)</sup>. Les

principales mesures positives annoncées consistent à la mise en place d'un cadre juridique favorisant une concurrence plus équitable entre transporteurs aériens communautaires et de pays tiers, la mise en œuvre effective du Ciel Unique Européen ainsi qu'une volonté affichée de développer les bio-carburants. La Commission Européenne a également proposé un ensemble de mesures intitulé « paquet aéroportuaire » ayant pour ambition de faire baisser le coût de l'utilisation des infrastructures au sein de l'Union Européenne. Ces dernières initiatives n'ont pu que très partiellement être menées à leur terme en raison de désaccords persistants entre les institutions européennes. Une nouvelle stratégie Aviation de la Commission a été publiée le 7 décembre 2015 mais les conséquences concrètes des mesures proposées restent à évaluer. Cette stratégie devrait notamment se traduire par l'adoption d'un nouvel instrument communautaire de défense commerciale visant à protéger les compagnies européennes contre la concurrence des transporteurs aériens subventionnés de pays tiers.

### Gestion des créneaux aéroportuaire dans le contexte de pandémie

La réglementation concernant la distribution des créneaux aéroportuaire des aéroports de l'Union fixe un seuil minimal d'utilisation du créneau à 80 %, sans quoi la compagnie aérienne en perd l'accord d'utilisation. Dans le cadre de l'apparition du Covid-19, la Commission Européenne a obtenu, par acte délégué des états membres, la possibilité de définir des seuils exceptionnels. Pour la saison été 2021, le seuil avait été fixé à 50 % et a été maintenu pour la saison hiver 2021-2022.

### Green Deal Européen et paquet législatif « Fit For 55 »

Le 14 juillet 2021, la Commission Européenne a publié un paquet de 15 propositions de texte visant à diminuer de 55 % les émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030. Parmi ces textes, 4 impactent directement le secteur de l'aviation. REFUELEU vise à imposer un seuil d'incorporation de carburant durable au départ de tous les aéroports de l'Union. La révision EU-ETS vise à la fin d'allocation de quota gratuit sur le marché Carbone de l'Union pour les compagnies aériennes. L'Energy Tax directive vise la mise en œuvre d'une taxe sur les carburants, et à lever l'exception existante pour l'aviation. Enfin, le Carbon Border Adjustment Mechanism vise à mettre en place une taxe Carbone à l'importation de biens et de services, et envisage son extension à l'aérien à moyen terme. Tous ces textes seront débattus au Parlement Européen en 2022.

## 6.4.3 Autres aspects juridiques concernant l'activité d'Air France - KLM

L'accès aux principaux aéroports internationaux est soumis à l'attribution préalable de créneaux horaires ou *slots*. Une réglementation européenne encadre l'accès à la plupart des aéroports européens (Londres, Paris, Francfort, Milan, Madrid, Amsterdam, etc.) dits coordonnés. Ailleurs dans le monde, l'attribution des créneaux est généralement effectuée sur la

base de recommandations émises par IATA dans un Document de Référence « Worldwide Slot Guidelines ». Les pays restent néanmoins souverains pour définir les modalités d'attribution des créneaux horaires et peuvent appliquer des règles légèrement différentes des recommandations de IATA (ex : Chine, Japon, États-Unis, Dubaï, etc.).

(1) Les règles d'indemnisation des passagers sont détaillées à la section 3.1.2 « Risques liés à l'activité de transporteur aérien ».

Pour les aéroports de l'Union Européenne, chaque État membre responsable d'un aéroport coordonné doit désigner un coordonnateur chargé de l'attribution des créneaux et de la surveillance de leur utilisation, après avoir consulté les transporteurs aériens utilisant régulièrement l'aéroport en question, leurs organisations représentatives et les autorités aéroportuaires. Le coordonnateur doit être une personne physique ou morale, possédant une connaissance approfondie de la coordination en matière de planification des mouvements d'appareils des transporteurs aériens.

Les créneaux sont attribués par le coordonnateur de l'aéroport deux fois par an, à l'occasion de la préparation du programme des vols de la saison IATA concernée.

Le processus d'attribution est le suivant :

- les compagnies soumettent au coordonnateur leurs demandes de créneaux cinq mois avant le début de chaque saison ;
- le coordonnateur attribue en priorité les créneaux aux demandes qui correspondent à des mouvements historiques (« droit du grand-père ») ;
- un *pool* de créneaux horaires est ensuite constitué, qui regroupe, pour chaque période de coordination, les créneaux nouvellement créés, inutilisés, abandonnés par un transporteur ou devenus disponibles pour toute autre raison ;
- le coordonnateur distribue ce *pool* pour moitié aux nouveaux arrivants et pour l'autre moitié aux autres opérateurs.

Compte tenu de la priorité donnée aux utilisateurs historiques et des plans de croissance de l'ensemble des compagnies, les demandes de créneaux correspondant à de nouveaux créneaux ne sont que rarement satisfaites sur les aéroports saturés.

À l'issue de cette attribution préalable (pré-coordination), une conférence qui regroupe la quasi-totalité des coordonnateurs et des compagnies est organisée afin que les compagnies puissent notamment :

- gérer simultanément l'obtention de créneaux sur plusieurs aéroports pour que, quand un vol relie deux aéroports coordonnés, les créneaux obtenus sur chaque plate-forme soient compatibles entre eux ;
- échanger entre elles des créneaux lorsque les solutions proposées directement par les coordonnateurs ne sont pas satisfaisantes.

Dans le cadre de la crise sanitaire liée au Covid-19, le Règlement n° 95/93 a été adapté pour la période du 1<sup>er</sup> mars 2020 au 24 octobre 2020 afin que les créneaux attribués pour cette période soient considérés comme ayant été exploités par le transporteur aérien auquel ils ont été initialement attribués. Le 14 octobre 2020, la Commission Européenne a décidé de prolonger cette dérogation pour couvrir toute la saison hivernale, jusqu'au 27 mars 2021, compte tenu de la poursuite de la crise sanitaire et de la faible demande de transport aérien dans les prochains mois. Un nouvel amendement du Règlement permettant d'alléger les conditions relatives à l'exploitation des créneaux horaires et couvrir une période s'étendant jusqu'à la saison IATA été 2022 a été adopté le 16 février 2021 (voir par ailleurs section 3.1.2.3 « Risques de perte de créneaux horaires ou de nonaccès à des créneaux horaires »).

### **Renforcement des droits à indemnisation en faveur des passagers**

Voir section 3.1.2.4.

### **Encadrement des aides d'État dans le cadre de la crise sanitaire**

La Commission Européenne a adopté en mars 2020 un encadrement temporaire afin de permettre aux États membres d'exploiter pleinement la flexibilité prévue par les règles en matière d'aides d'État afin de soutenir l'économie et les entreprises face aux conséquences de la crise sanitaire. Des mesures de recapitalisation des entreprises par les États membres pourront être autorisées dans ce cadre jusqu'au 30 juin 2022. La mise en œuvre des mesures de renforcement de la liquidité du Groupe (garantie par l'État d'un prêt bancaire de 4 milliards d'euros (PGE) et prêt de l'État français de 3 milliards d'euros ainsi que garantie par l'État néerlandais d'un crédit renouvelable de 2,4 milliards d'euros et prêt de l'État néerlandais de 1 milliard d'euros) a été soumise à l'approbation préalable de la Commission Européenne en vertu des règles relatives aux aides d'État, faisant application de l'Encadrement temporaire susvisé. De la même manière, le renforcement des fonds propres auquel l'État français a pris part en 2021 (593 millions d'euros d'actions souscrites à l'occasion de l'augmentation de capital et souscription de titres super-subordonnés d'un montant de 3 milliards d'euros) a fait l'objet d'une approbation préalable de la Commission Européenne le 4 avril 2021.

## **6.5 INFORMATION ET CONTRÔLE**

### **6.5.1 Personne responsable du Document d'enregistrement universel et du Rapport Financier Annuel**

Benjamin Smith, Directeur général Air France-KLM.

## 6.5.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel 2021

Le 4 avril 2022,

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises

dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant aux pages 6 à 13, 15 à 49, 59 à 144, 145 à 174, 175 à 197, 198 à 252 et 383 du présent Document d'enregistrement universel, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

**Benjamin Smith**

Directeur général Air France – KLM

## 6.5.3 Contrôleurs légaux des comptes

### Commissaires aux comptes titulaires

#### **Deloitte et Associés**

6 place de la Pyramide,  
92908 Paris-La Défense Cedex, France  
Représenté par Pascal Colin et Guillaume Crunelle  
Date de premier mandat : 25 septembre 1998  
Renouvelé pour six exercices  
à l'Assemblée générale du 19 mai 2016  
Le mandat de Deloitte et Associés prendra fin  
à l'issue de l'Assemblée générale du 24 mai 2022.

#### **KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.  
Tour EQHO, 2 avenue Gambetta  
CS60006 – 92066 Paris-La Défense Cedex  
Représenté par Valérie Besson et Éric Dupré  
Date du premier mandat : 25 septembre 2002  
Renouvelé pour six exercices lors  
de l'Assemblée générale du 26 mai 2020

### Commissaires aux comptes suppléants

#### **BEAS**

Société à responsabilité limitée  
7/9 Villa Houssaye  
92200 Neuilly-sur-Seine  
RCS Nanterre 315 172 445  
Date du premier mandat : 25 septembre 1998  
Renouvelé pour six exercices  
à l'Assemblée générale du 19 mai 2016

#### **Salustro Reydel**

Société par actions simplifiée  
Tour EQHO, 2 avenue Gambetta  
92066 Paris-La Défense Cedex  
RCS Nanterre 652 044 371  
Date du premier mandat : 26 mai 2020  
Nommé pour la première fois lors  
de l'Assemblée générale du 26 mai 2020

## 6.5.4 Directeur des Relations Investisseurs

### **Frédéric Kahane**

Adresse postale : Air France – KLM/AFKL.FI  
95737 Paris-CDG Cedex

## 6.5.5 Documents accessibles au public

Parmi les documents disponibles sur le site Internet de la Société ([www.airfranceklm.com](http://www.airfranceklm.com)), figurent notamment :

- le Document d'enregistrement universel 2021;
- le rapport financier semestriel 2021;
- le Document d'enregistrement universel 2020 et les Documents de référence 2019, 2018, 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012, 2011, déposés auprès de l'Autorité des marchés financiers;
- les communiqués financiers (trafic, résultats trimestriels, semestriels et annuels);
- les notes d'opération;
- les présentations financières;
- les statuts de la Société.





---

## GLOSSAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE

Glossaire du transport aérien	408
Glossaire financier	411
Table de concordance du Document d'enregistrement universel	412
Informations incluses par référence	415
Table de concordance du Rapport financier annuel	416

# GLOSSAIRE DU TRANSPORT AÉRIEN

## A4E

Airlines for Europe. Le 20 janvier 2016, à l'occasion du Sommet Européen de l'Aviation, les cinq plus grands groupes européens de transport aérien – Air France–KLM, easyJet, International Airlines Group, Lufthansa Group et Ryanair – ont annoncé la création de la nouvelle association.

Transportant plus de 50% de passagers en Europe, les cinq groupes ont choisi d'unir leurs forces pour peser sur la politique européenne de l'aviation.

Elle a pour objectif de remplacer l'AEA et mener un lobbying efficace auprès de la Commission Européenne. Elle fera campagne autour de trois mesures importantes au moins :

- diminution des coûts des aéroports européens ;
- offrir un espace aérien sûr et efficace en réduisant les coûts du contrôle du trafic aérien (ATC) ;
- stimuler une plus grande activité économique et l'emploi en créant un cadre réglementaire approprié.

## AEA

*Association of European Airlines* ou Association des compagnies aériennes européennes. Créée en 1952, notamment par Air France et KLM, l'AEA représente les intérêts de ses membres auprès des institutions de l'Union Européenne, de la Conférence européenne de l'aviation civile et d'autres organisations ou associations.

## Aéroport coordonné

Aéroport pour lequel l'attribution des créneaux horaires est effectuée par un coordinateur selon des règles établies à l'avance. Tous les grands aéroports de l'Union Européenne sont coordonnés.

## Billet électronique

Ensemble des informations du voyage d'un ou plusieurs passagers qui, au lieu d'être imprimées, sont mémorisées dans une base de données informatiques d'une compagnie aérienne, une fois la réservation et le paiement effectués. Un billet électronique remplace un billet papier traditionnel.

## Biométrie

Technique permettant de contrôler l'identité d'une personne, lors d'un passage aux frontières par exemple, par la reconnaissance automatique de certaines de ses caractéristiques physiques enregistrées préalablement.

## Borne interactive

Borne présente dans les halls de départ des aéroports et permettant aux passagers de s'enregistrer et d'obtenir leur carte d'embarquement en toute autonomie, sans passer par un comptoir d'enregistrement.

## Cabotage

Transport commercial entre deux points d'un même État effectué par une compagnie aérienne d'un État tiers.

## Capacité

Les capacités sont mesurées en siège-kilomètre offert.

## Catering

Activité de restauration aérienne correspondant à l'élaboration, la confection et l'agencement de plateaux-repas destinés à être servis à bord d'un avion.

## Combi

Avion dont le pont principal est équipé à la fois pour transporter des passagers et du fret. Le fret est logé à l'arrière de l'appareil et est accessible par une porte cargo spécialement aménagée.

## Créneau

Un créneau correspond à l'autorisation pour un transporteur d'atterrir ou de décoller sur un aéroport à une heure et à un jour donnés.

## DGAC

Direction générale de l'aviation civile. Placée sous l'autorité du ministre des Transports français, la DGAC est garante de la sûreté et de la sécurité du trafic aérien évoluant dans le ciel et sur les aérodromes français.

## DGTL

*Directoraat-General Transport en Luchtvaart*. Direction Générale du transport et de l'aérien.

Placée sous l'autorité du *Minister van Verkeer en Waterstaat*, ministre de la Circulation et des Travaux publics aux Pays-Bas, la DGTL est notamment responsable de la sécurité du transport aérien et de l'espace aérien néerlandais.

## E-services

Gamme de services au sol, proposés par Air France et KLM à leurs passagers, s'appuyant sur les nouvelles technologies de l'information. Les e-services permettent notamment l'enregistrement sur des bornes libre-service ou *via* les sites Internet des deux compagnies ainsi que l'utilisation du billet électronique.

## EASA

*European Aviation Safety Agency* ou Agence européenne de la sécurité aérienne. L'EASA développe un savoir-faire pour tout ce qui touche à la sécurité de l'aviation civile, en vue d'aider les institutions européennes à élaborer la législation et les mesures d'exécution relatives au contrôle de la sécurité des produits aéronautiques, des organisations et des personnes associées à leur utilisation.

## FAA

*Federal Aviation Administration*. Cet organisme est responsable de la sécurité de l'aviation civile aux États-Unis.

**Handling**

Activité correspondant à l'armement de l'avion, c'est-à-dire son chargement et déchargement, ainsi qu'à la logistique l'entourant : gestion et stockage des produits hôteliers, etc.

**Haute contribution**

Classes tarifaires correspondant aux classes affaires ou première classe.

**Hub**

Plate-forme de correspondances où les départs et les arrivées sont programmés pour réduire au minimum le temps de transit. Air France-KLM dispose de deux des quatre premiers *hubs* européens : Paris-CDG et Amsterdam-Schiphol. Les *hubs* d'Air France et de KLM sont organisés en plusieurs vagues successives d'arrivées et de départs par jour, afin de multiplier les possibilités de correspondance pour les clients.

**IATA**

*International Air Transport Association*. Créée en 1945, l'IATA a pour mission d'établir une réglementation professionnelle et de fournir à ses membres un cadre servant à la fixation et au respect de l'application des tarifs, ainsi que divers services d'aide commerciale ou financière.

**Joint-venture**

Organisation commune à deux partenaires, souvent répartie à parts égales 50/50. Ce type d'organisation permet notamment la mise en place d'alliances technologiques ou industrielles afin de réaliser des projets particuliers communs aux entreprises partenaires.

**Monitoring Trustee**

Personne physique ou morale, indépendante et spécialisée dans le suivi des engagements de droit de la concurrence imposés par une autorité de concurrence. Le Monitoring Trustee nommé à l'issue de la décision du 5 avril 2021 a été sélectionné par Air France-KLM et Air France et approuvé par la Commission Européenne. Air France-KLM et Air France rémunèrent le Monitoring Trustee pour la durée de son mandat, selon lequel il s'assure du respect, par Air France-KLM et Air France, des engagements structurels et comportementaux imposés par la décision et dont il rend compte à la Commission Européenne.

**Multi-hub**

Système reliant plusieurs *hubs* entre eux, permettant aux clients d'accéder aux réseaux développés depuis chacun des *hubs*, en multipliant les possibilités d'acheminement de et vers le monde entier.

**OACI ou Organisation de l'aviation civile internationale**

Institution spécialisée des Nations unies, l'OACI a pour objectif de promouvoir le développement sûr et ordonné de l'aviation civile internationale dans le monde. Elle établit les normes et les règles nécessaires à la sécurité, à la sûreté, à l'efficacité et à la régularité de l'aviation ainsi qu'à la protection de l'environnement.

**Partage de code**

Accord de partage de code (*code-share*) consistant, pour deux compagnies aériennes, à commercialiser le même avion, chacune sous sa marque, sous son code IATA et sous son propre numéro de vol. Le partage de code peut être fait de deux façons. Dans le premier cas, les deux compagnies s'achètent et se vendent des sièges à un prix convenu. La compagnie qui a acheté les sièges les commercialise ensuite sous sa marque et ses tarifs. Dans le deuxième cas, le système appelé *free flow* permet aux deux compagnies de mettre en vente la totalité des sièges des vols concernés. Chaque compagnie conserve le chiffre d'affaires réalisé sur le vol qu'elle opère et rétribue l'autre compagnie à la hauteur du nombre de sièges que celle-ci a vendu sur son avion.

**Passager-kilomètre transporté (PKT)**

Unité de compte correspondant au nombre total de passagers transportés multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

**Recette unitaire**

Dans l'activité passage, correspond à la recette pour un siège offert ou pour un passager payant transporté sur un kilomètre. Dans l'activité Cargo, correspond à la recette pour une tonne offerte ou transportée au kilomètre.

**Revenue management**

Technique d'optimisation de la recette des vols, basée sur la recherche permanente du meilleur équilibre entre le coefficient de remplissage et les tarifs proposés.

**Saison été**

Période déterminée par IATA. Elle commence le dernier samedi de mars et se termine le dernier samedi d'octobre. À la saison d'été correspond un programme de vols d'été sur sept mois.

**Saison hiver**

Définie par IATA comme la période allant du premier dimanche qui suit le dernier samedi d'octobre au vendredi précédant le dernier samedi de mars. À la saison d'hiver correspond un programme de vols d'hiver sur cinq mois.

**Sécurité et sûreté aériennes**

La sécurité aérienne correspond à l'ensemble des mesures mises en œuvre par les professionnels du transport aérien en vue de fiabiliser l'exploitation et l'entretien des appareils.

La sûreté aérienne intègre les mesures mises en œuvre par les professionnels du transport aérien pour prévenir tout acte illicite ou de malveillance. Le transport aérien est en effet particulièrement exposé aux actes de terrorisme du fait de l'impact médiatique considérable offert par ce type d'activité. La sûreté aérienne comprend notamment le contrôle des bagages, le contrôle et le questionnement des passagers.

**Siège-kilomètre offert (SKO)**

Nombre total de sièges disponibles pour le transport de passagers multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

### **Surréservation ou surbooking**

La surréservation consiste à enregistrer un nombre de réservations supérieur aux sièges disponibles. Cette pratique, utilisée par toutes les compagnies aériennes, permet de gérer le fait que certains passagers annulent leurs voyages mais pas leurs réservations. Elle permet ainsi à un nombre important de passagers de trouver une place à bord de vols qui seraient partis avec des sièges disponibles. Elle s'accompagne d'une politique de compensation financière et de dédommagement.

### **Sous-flotte**

Ensemble des appareils d'un même type ayant exactement les mêmes caractéristiques techniques et commerciales (moteurs, configuration de la cabine...).

### **Taux d'occupation ou coefficient d'occupation**

Le taux d'occupation est le rapport entre le trafic mesuré en passagers-kilomètres transportés (PKT) et l'offre mesurée en sièges-kilomètres offerts (SKO).

### **Taux de remplissage ou coefficient de remplissage**

Le taux de remplissage est le rapport entre le trafic mesuré en tonnes-kilomètres transportées (TKT) et l'offre mesurée en tonnes-kilomètres offertes (TKO).

### **Tonne-kilomètre offerte (TKO)**

Nombre total de tonnes disponibles pour le transport de fret multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

### **Tonne-kilomètre transportée (TKT)**

Nombre total de tonnes transportées multiplié par le nombre de kilomètres parcourus.

### **Trafic**

Le trafic est mesuré en passagers-kilomètres transportés (PKT).

### **Trafic point-à-point**

Trafic entre deux aéroports, à l'exclusion des passagers prolongeant leur voyage par une correspondance.

### **Trafic de correspondance**

Trafic entre deux destinations non reliées par un vol direct.

### **Tronçon**

Section d'un vol entre deux destinations. Le nombre de passagers est calculé par tronçon parcouru.

# GLOSSAIRE FINANCIER

## **ADR ou American Depositary Receipt**

Les ADR sont des certificats négociables de dépôt, représentatifs d'une ou plusieurs actions et dont la valeur nominale est libellée en dollars. Le programme d'ADR d'Air France-KLM de niveau 1 est négocié sur le marché libre OTC Pink Marketplace.

## **Capital social**

Le capital social correspond à l'ensemble des apports, en espèces ou en nature, effectués par les actionnaires soit au moment de la création de l'entreprise, soit au cours des augmentations de capital. Il est égal au nombre d'actions multiplié par la valeur nominale de l'action.

## **Capitalisation boursière**

La capitalisation boursière correspond au cours de l'action multiplié par le nombre de titres composant le capital de la Société.

## **Capitaux propres**

Les capitaux propres représentent la valeur comptable des fonds apportés par les actionnaires à la constitution de la Société ou ultérieurement, ou laissés à la disposition de la Société en tant que bénéficiaires non distribués sous forme de dividendes. Ils correspondent à la différence entre la valeur totale des actifs et le total des dettes au bilan.

## **Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires correspond à l'ensemble des recettes générées par le groupe Air France-KLM dans ses trois métiers (passage, fret, maintenance) et ses activités annexes. Le chiffre d'affaires des opérations aériennes est comptabilisé lors de la réalisation du transport, net des éventuelles remises accordées. En conséquence, à leur date d'émission, les titres de transport passage et cargo sont comptabilisés au passif du bilan en « Titres de transport émis non utilisés » (voir Note 5.6 en section 5.6).

## **Couverture carburant**

Mécanisme financier visant à protéger Air France-KLM face au risque de hausse du prix du carburant. Il consiste à acheter des instruments financiers, principalement optionnels, dont la valeur évolue en fonction du prix du carburant avion ou des produits pétroliers liés (pétrole, diesel). La politique de couverture carburant est détaillée dans la Note 36.1 en section 5.6.

## **EBITDA**

L'EBITDA correspond à l'excédent brut d'exploitation.

## **ESG**

Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance qui constituent généralement les trois piliers de l'analyse extra-financière. Ils sont pris en compte dans la gestion socialement responsable.

## **Frais financiers nets ajustés**

Les frais financiers nets sont ajustés de la part (34 %) des locations opérationnelles considérées comme des frais financiers.

## **IFRS – International Financial Reporting Standards**

Normes comptables internationales utilisées dans leurs comptes consolidés par les sociétés cotées de l'Union Européenne. Adoptées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, elles permettent aux investisseurs de comparer plus facilement les sociétés européennes entre elles.

## **ISIN – International Securities Identification Number**

Le code ISIN est le code attribué aux valeurs cotées sur le marché Euronext permettant une recherche facile.

## **Résultat d'exploitation courant**

Le résultat d'exploitation courant correspond à la différence entre le chiffre d'affaires et les charges engagées pour l'exploitation (charges externes, frais de personnel, amortissement et provisions). Il exprime ce que l'entreprise gagne grâce à son activité principale avant l'impact des éléments financiers et exceptionnels.

## **Résultat net par action**

Le résultat net par action correspond au résultat net, divisé par le nombre d'actions moyen sur la période.

## **Résultat net – part du Groupe**

Le résultat net – part du Groupe correspond au résultat net moins la quote-part revenant aux actionnaires minoritaires des filiales consolidées globalement.

## **Retour sur capitaux employés (ROCE)**

Le retour sur capitaux employés mesure la rentabilité des capitaux employés pour assurer l'activité du Groupe. Son calcul est détaillé dans la section 5.3.

## **Taxonomie**

La taxonomie de l'Union Européenne est un système de classification qui établit une liste des activités économiques durables sur le plan environnemental.

## **TPI ou titre au porteur identifiable**

Le TPI permet à une entreprise de connaître ses actionnaires au porteur.

# TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le Règlement délégué (UE) numéro 2019/980 du 14 mars 2019 (le « Règlement ») ayant complété

les dispositions du Règlement (UE) 2017-1129 du 14 juin 2017 et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

n°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Pages
<b>1</b>	<b>Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente</b>	
1.1	Personne responsable	405
1.2	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	sans objet
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	405
<b>3</b>	<b>Facteurs de risques</b>	146 à 164
<b>4</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>	398
<b>5</b>	<b>Aperçu des activités</b>	
5.1	Principales activités	30 à 45
5.2	Principaux marchés	30 à 45
5.3	Événements importants dans le développement des activités	6 à 13
5.4	Stratégie et objectifs	22 à 29
5.5	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	22, 35 à 37, 137 à 139, 354 et 355
5.6	Position concurrentielle	18 à 21
5.7	Principaux investissements	45 à 49, 204 à 227, 254 et 255, 310 à 314
<b>6</b>	<b>Structure organisationnelle</b>	
6.1	Description sommaire du Groupe	167 à 174, 256, 399 à 401
6.2	Liste des filiales importantes	256, 358 à 361 et 380
<b>7</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	
7.1	Situation financière	4 et 5, 254 et 255, 256 à 263
7.2	Résultat d'exploitation	4
<b>8</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	
8.1	Informations sur les capitaux	132 à 144, 319 à 321 et 377
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	161 à 164, 254 à 255, 270 à 274 et 355 à 356
8.3	Informations sur les besoins de financement et structure de financement	161 à 164, 254, 257 à 259, 261 à 263, 332 à 339, 345 à 350 et 377
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sensiblement sur les activités du Groupe	161 à 164, 320, 332 à 336
8.5	Sources de financement attendues	6 à 7, 161 à 164

<b>n°</b>	<b>Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement</b>	<b>Pages</b>
<b>9</b>	<b>Environnement réglementaire</b>	401 à 404
<b>10</b>	<b>Information sur les tendances</b>	6 à 13
	Mise à jour des événements récents en lien avec le Covid-19	6 à 13 et 264
<b>11</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	sans objet
<b>12</b>	<b>Organes d'administration et de direction et de surveillance et Direction Générale</b>	60 à 83, 130 à 131
12.1	Renseignements relatifs aux membres du Conseil d'administration et à la Direction Générale	60 à 83, 130 à 131
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale	92 et 93
<b>13</b>	<b>Rémunération et avantages</b>	
13.1	Rémunérations et avantages en nature	106 à 130
13.2	Retraites et autres avantages	131 et 353
<b>14</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	84 et 85
14.1	Mandats des membres du Conseil d'administration	60 à 83
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	92
14.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	100 à 104
14.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	84 et 105
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	105
<b>15</b>	<b>Salariés</b>	185 à 203
15.1	Nombre de salariés et répartition des effectifs	198 à 199 et 299
15.2	Participations détenues par les membres du Conseil d'administration et de la Direction Générale et options éventuelles sur ces participations	62 à 83, 120 et 121, 135 à 140, 319 à 321
15.3	Participation des salariés dans le capital	sans objet
<b>16</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
16.1	Identification des principaux actionnaires	135 à 143
16.2	Existence de droits de vote différents	132
16.3	Contrôle de l'émetteur	sans objet
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	140
<b>17</b>	<b>Transactions avec des parties liées</b>	353 à 356
<b>18</b>	<b>Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financières et les résultats</b>	
18.1	Informations financières historiques	4 et 5, 265 à 361, 362 à 368, 369 à 383
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	sans objet
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	362 à 368, 384 à 389
18.4	Informations financières pro forma	sans objet
18.5	Politique en matière de dividendes	140
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	160, 327 à 330
18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	6 à 13

## Glossaires et tables de concordance

Table de concordance du Document d'enregistrement universel

<b>n°</b>	<b>Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement</b>	<b>Pages</b>
<b>19</b>	<b>Informations supplémentaires</b>	
19.1	Capital social	132 à 135, 319 à 321 et 383
19.2	Acte constitutif et statuts	132 à 135, 141 à 143 et 398
<b>20</b>	<b>Contrats importants</b>	137 à 139
<b>21</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	84 et 405



# INFORMATIONS INCLUSES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017-1129 du Parlement Européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

## Exercice 2020

Le Document d'enregistrement universel pour l'exercice 2020 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 7 avril 2021 sous le numéro de dépôt D. 21-0270. Les comptes consolidés figurent en pages 246 à 339 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 340 à 346. Les comptes sociaux complets figurent en pages 347 à 360 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 362 à 366. Les chiffres clés figurent aux pages 4 et 5 du Document d'enregistrement universel. Le rapport de gestion figure aux pages 6 à 12, 13 à 43, 47 à 129, 131 à 160, 161 à 180, 182 à 234 et 361. Les éléments surlignés en bleu dans le document sont relatifs à une mise à jour des paragraphes du rapport de gestion pour tenir compte notamment de la crise en Ukraine.

## Exercice 2019

Le Document d'enregistrement universel pour l'exercice 2019 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 17 avril 2020 sous le numéro de dépôt D. 20-0313. Les comptes consolidés figurent en pages 234 à 320 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en pages 321 à 326. Les comptes sociaux complets figurent en pages 327 à 339 et le rapport des contrôleurs légaux y afférent figure en page 340 à 343. Les chiffres clés figurent aux pages 4 et 5 du Document d'enregistrement universel. Le rapport de gestion figure aux pages 6 à 108, 33 à 413, 118 à 128, 129 à 154, 155 à 220 et page 139. Les éléments encadrés en bleu dans le document sont relatifs à une mise à jour complète des paragraphes du rapport de gestion suite à la crise de la Covid-19.

# TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent Document d'enregistrement universel comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et requis

par l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF. Le tableau ci-après reprend les éléments du rapport financier.

Éléments requis	Pages du Document d'enregistrement universel
Comptes annuels de la Société	369 à 382
Comptes consolidés du Groupe	265 à 361
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	59 à 144
Rapport de gestion	6 à 13, 15 à 49, 59 à 144, 145 à 174, 175 à 197, 198 à 252 et 383  Les éléments intégrés au moment où nous finalisons ce Document d'enregistrement universel 2021, le 1 <sup>er</sup> avril 2022, apparaissent en <b>gras italique bleu</b> .
Attestation du responsable du Rapport financier annuel	404 et 405
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	384 à 389
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	362 à 368
Honoraires des Commissaires aux comptes	357



Ce document a été imprimé par un imprimeur écoresponsable sur un papier 100 % recyclable et biodégradable, fabriqué à partir de pâtes blanchies ECF (*Elemental Chlorine Free*) dans une usine européenne certifiée ISO 9001 (pour sa gestion de la qualité), ISO 14001 (pour sa gestion de l'environnement), PEFC (pour l'utilisation de papiers issus de forêts gérées durablement) et accréditée EMAS (pour ses performances environnementales).

Création et réalisation : Agence Marc Praquin

[airfranceklm.com](https://airfranceklm.com)

**AIRFRANCEKLM**  
GROUP