

Air France-KLM
Assemblée générale du 4 juin 2025
Réponses aux questions écrites des actionnaires

Remarque préalable

Pour mémoire, les questions écrites, pour être recevables, doivent être :

- en relation avec l'ordre du jour de l'Assemblée ;
- adressées au Président par lettre recommandée avec avis de réception ou par courrier électronique au plus tard quatre jours ouvrés avant l'Assemblée ;
- accompagnées d'une attestation d'inscription en compte des actions.

Les réponses aux questions écrites sont mises en ligne préalablement à l'Assemblée sur notre site internet www.airfranceklm.com dans une rubrique spécifique conformément à la réglementation. L'article L225-108 du Code de commerce prévoit en effet que *"la réponse à une question écrite est réputée avoir été donnée dès lors qu'elle figure sur le site internet de la société"*. Une copie des réponses mises en ligne sur notre site Internet peut être consultée auprès du Secrétaire de l'Assemblée par les actionnaires qui le souhaitent.

Dans le même esprit, le texte des questions a été résumé (sans en dénaturer le sens) dès lors qu'il n'est pas utile de les reprendre *in extenso* pour leur bonne compréhension.

Questions de Monsieur Eric Bruckner, actionnaire individuel

1. Comment expliquez-vous les effets négatifs des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 sur les résultats de l'exercice ? De quelle manière cet événement a-t-il été anticipé par la direction du Groupe ?

Comme annoncé le 1^{er} juillet 2024, les recettes unitaires d'Air France et Transavia France ont été impactées pendant la période estivale en raison des Jeux Olympiques de Paris, le trafic au départ et à destination de la capitale française ayant été inférieur à celui des autres grandes villes européennes. Les marchés internationaux ont montré un évitement particulièrement significatif et inédit de Paris. Les voyages entre Paris et d'autres destinations ont également été inférieurs à la moyenne habituelle de juin à août, car les résidents français ont semblé reporter leurs vacances, notamment pour profiter de la période des JO, ou envisager des options de voyage alternatives, avec un report sur d'autres modes de transport.

Contrairement à d'autres marchés comme l'Angleterre, la France est un marché de réservations tardives, de sorte qu'il nous était difficile d'anticiper l'ampleur de l'effet d'évitement avant le mois de juin, nos avions ayant tendance à se remplir majoritairement à l'approche des dates de départ.

En 2024, bien qu'ayant été anticipé par le Groupe après avoir analysé l'évolution du trafic aérien lors des éditions précédentes des JO, dont ceux de Londres en 2012, l'effet d'évitement lié aux JO, a été accru du fait de circonstances exceptionnelles. En effet, les conflits armés dans le monde (notamment en Ukraine), ont contribué à créer un sentiment global d'insécurité, renforcé par la crainte d'attentats

terroristes ciblant les JO. L'instabilité gouvernementale en France liée à la dissolution du parlement a également généré un attentisme notable de la part des Français.

En conséquence, l'effet négatif total sur les recettes unitaires d'Air France-KLM a été d'environ 200 millions d'euros entre juin et août 2024.

2. Comment analysez-vous l'évolution récente de la valeur du titre Air France-KLM, et quelles implications pourrait-il en résulter dans le cadre d'éventuelles opérations de consolidation ?

Air France-KLM, comme beaucoup d'autres sociétés cotées, voit le cours de son action évoluer en fonction des annonces macroéconomiques ou géopolitiques. Nous ne commentons pas l'évolution du cours de l'action en lien avec des opérations de fusion-acquisition ou des rumeurs.

Questions de l'association A.D.U.T.A., représentée par Monsieur Michel Allaguillemette

3. La transformation numérique étant au cœur de la stratégie des principales compagnies internationales, quels investissements technologiques prévoyez-vous pour renforcer l'efficacité opérationnelle du Groupe ?

Air France-KLM poursuit une transformation technologique ambitieuse, structurée autour de plusieurs priorités stratégiques avec pour objectif de renforcer durablement l'efficacité opérationnelle, la qualité de service et la résilience des systèmes du Groupe.

Premièrement, la refonte de notre paysage IT. Nous menons de grands programmes pour transformer nos fonctions critiques : adoption du nouveau modèle de distribution avec l'offre Nevio d'Amadeus (MOON), gestion dynamique des revenus (PRM 4.0), renouvellement des outils CRM, RH et ERP (SAP), déployés de manière coordonnée entre Air France et KLM. Ces investissements visent à harmoniser et à automatiser nos processus pour un fonctionnement plus fluide et plus agile à l'échelle du Groupe.

Deuxièmement, la modernisation de notre infrastructure. Notre migration vers le cloud est bien engagée, avec des objectifs ambitieux : sortie du mainframe d'ici 2027, fermeture des datacenters, et migration vers une infrastructure cloud hybride. Cela nous permet de simplifier notre architecture, d'accroître notre réactivité, et de renforcer la robustesse de nos opérations.

Troisièmement, la donnée, l'intelligence artificielle et l'IA générative sont devenues des leviers stratégiques majeurs. Nous accélérons l'usage de la donnée et de l'intelligence artificielle en investissant dans des plateformes data modernes, une gouvernance renforcée, et des cas d'usage concrets : amélioration de la planification opérationnelle, maintenance prédictive, expérience client personnalisée... Nous visons plusieurs cas d'usage d'ici la fin de 2025, notamment avec des assistants de productivité en cours de déploiement (Github copilot), et un fort engagement sur l'acculturation, l'éthique et la conformité.

Enfin, la cybersécurité est une priorité absolue. Dans un contexte de menaces croissantes, nous renforçons nos capacités de prévention, de détection et de réaction, en nous appuyant sur des technologies avancées, y compris l'IA, et en collaborant activement avec nos partenaires publics et privés.

Ces investissements structurants s'inscrivent dans une vision de long terme : construire un système d'information plus efficace, plus intelligent et plus résilient, au service de la performance, de l'innovation et de la durabilité du Groupe.

4. Dans un contexte de hausse de la demande, où certains concurrents choisissent d'augmenter la taille de leurs appareils (ex : remise en ligne des airbus A380), quelle est votre stratégie pour ajuster vos capacités de manière à maintenir votre compétitivité à l'international ?

Sur le long courrier, les compagnies Air France et KLM définissent et ajustent en permanence leur trajectoire de croissance afin d'atteindre leurs objectifs de rentabilité tout en préservant au mieux leurs parts de marché sur les segments de clients prioritaires. En pratique, l'ajustement des capacités se fait en jouant sur le rythme de sortie de la flotte des appareils d'ancienne génération (variable d'ajustement). Les nouveaux appareils (Airbus A350 et Boeing 787) sont eux reçus dès que possible en raison de leur triple bénéfice : amélioration de la performance financière, amélioration de l'expérience client et diminution des impacts environnementaux (moins d'émission de CO2, de NOX, de bruit).

5. Air France, comme de nombreuses compagnies aériennes, se trouve confrontée aux retards et aux annulations de vols, quelles procédures avez-vous mises en place pour gérer ces problèmes, notamment pour l'information vers les passagers ?

Un programme d'entreprise "Integrated Operations Planning (IOP)" a été mis en place au 2ème trimestre 2024 avec pour objectif de réduire le nombre d'annulations et les coûts de non-performance associés, en anticipant les risques à travers des points structurés transverses (Maintenance, Flotte, Programme, Operations Aériennes et Opérations Sol). Il est facilité par des outils SI et une utilisation optimisée de la Data.

Les actions suivantes ont notamment été mises en place :

- Dimensionner la stratégie de réserve optimale pour protéger la performance opérationnelle tout en minimisant les temps d'immobilisation (huit avions de réserves sur le moyen-courrier et cinq avions sur le long-courrier pour cet été dont un A350, ce qui nous permet d'assurer un meilleur taux de disponibilité et de baisser le taux d'aléas d'un point) ;
- En cas de tension au niveau de la flotte, nous anticipons avec des affrètements ponctuels et des reprises par Hop ! pour préserver les réserves et limiter les annulations ;
- Ré-évaluer le temps minimum pour certains flux de correspondances spécifiques (ex. Inde vers les Etats-Unis), pour éviter les retards, minimiser les coûts de connexion ratées, et optimiser les recettes ;
- Réviser le temps de demi-tour optimal au hub et en escale pour améliorer la ponctualité et éviter les retards.

Le jour J, nous essayons toujours de garantir une réserve long-courrier et une réserve moyen-courrier pour éviter les annulations de dernières minutes.

Depuis le début de l'année 2025, nous avons une régularité toute cause confondue (Completion Factor J-14) à 99,1% soit une amélioration de 0,8 point par rapport à la même période en 2024. Il est à noter que de nombreux événements externes ont perturbé l'exploitation : panne généralisée en Espagne et

au Portugal, fermeture de l'aéroport de Heathrow, suspension TLV, etc. Notre régularité interne depuis janvier 2025 est de 99,5% (+ 0,4 point par rapport à 2024) ce qui s'est traduit par une réduction de 201 annulations par rapport à la même période en 2024. S'agissant des retards supérieurs à trois heures, la performance s'est également améliorée avec un taux bas de 3,25 vols pour mille, contre 4,3 vols pour mille en 2024.

Qu'il s'agisse de recalage horaire ou d'annulation de vol, les clients sont informés sur les canaux digitaux - mail et sms sur la base des contacts communiqués par le client à la réservation - et sur l'application mobile Air France. En cas d'annulation, une solution alternative (*rerouting*) est recherchée et est communiquée au client dans ce message. Selon certains critères d'éligibilité, le client a la possibilité de modifier en ligne la solution alternative proposée (*self-rebooking* dans le cadre du *self-service*). Le jour J, le client peut bénéficier de bons de restauration et/ou d'un hébergement.

Questions de VEB Investors

6. Quelles sont les raisons ayant conduit Air France-KLM à approuver la rémunération variable 2024 des membres du Directoire de KLM ? En quoi cette décision est-elle alignée avec les attentes sociales et l'opinion exprimée par le public ?

A l'exception de la rémunération de la Directrice générale de KLM, le Conseil d'administration d'Air France-KLM n'approuve pas la politique de rémunération des membres du Directoire de KLM. Certains éléments sont cependant présentés au comité de rémunération d'Air France-KLM pour avis au comité de rémunération de KLM afin de veiller à alignement des politiques de rémunération au sein du Groupe.

Les membres du Directoire ont bénéficié d'une part variable au titre de l'exercice 2024. La rémunération variable tient compte des objectifs fixés en début d'année et reflète les performances financières et opérationnelles de l'entreprise.

Le niveau de rémunération variable attribué au titre de l'exercice 2024 a été apprécié en fonction des performances de l'organisation et de la politique définie en amont. Le Conseil de surveillance de KLM s'emploie à mettre en œuvre une politique de rémunération transparente, équitable et alignée sur les valeurs et les réalisations de KLM et d'Air France-KLM.

Concernant la Directrice générale de KLM, le Conseil d'administration d'Air France KLM a approuvé le niveau de performance réalisé selon la politique de rémunération fixée pour 2024, sur recommandation du comité de rémunération d'Air France-KLM AFKL. La rémunération variable court terme a été effectivement impactée par les résultats financiers de KLM en 2024. En conséquence, le niveau de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale de KLM est en dessous de la cible fixée. D'autre part, la Directrice générale de KLM n'est pas bénéficiaire du plan LTI 2022-2024, compte tenu des interdictions associées au bénéfice des aides de l'Etat Néerlandais au moment de l'attribution de ces plans.

Il est précisé que le débat lancé par certains médias aux Pays Bas n'était pas fondé car il introduisant des éléments de comparaison inappropriés.

Questions du SPAAK

7. Quelles mesures la direction de KLM prend-elle pour surmonter les difficultés affectant actuellement sa productivité et sa rentabilité, notamment le manque de personnel technique et de pilotes de ligne, en vue d'augmenter la production et d'améliorer les résultats financiers de KLM ?

Officiellement annoncé à la rentrée 2024, le programme « Back on Track » de KLM, vise précisément à augmenter la productivité de notre filiale aux Pays-Bas et à rétablir sa santé financière et sa performance opérationnelle.

Le programme a notamment été mis en place en réponse à l'augmentation des coûts opérationnels. Il vise à améliorer le résultat opérationnel de KLM de 450 millions d'euros au titre de 2025 et à contribuer à l'atteinte des objectifs de marge opérationnelle du groupe.

Le programme s'articule autour de cinq leviers principaux et comprend des mesures opérationnelles visant à remédier à la pénurie de techniciens et de pilotes, ainsi qu'à améliorer la productivité et la rentabilité :

1. Amélioration de la productivité

- Réduire le recours à des prestataires extérieurs
- Supprimer les projets à faible valeur ajoutée et les doublons.
- Améliorer la productivité de la main-d'œuvre directe de 5%
- Réduire l'absentéisme et renégocier les accords collectifs

2. Performance opérationnelle

- Rétablir la capacité et la fiabilité du réseau
- Répondre aux contraintes liées au manque de pilotes et d'équipages
- Améliorer la disponibilité de la flotte et la configuration des cabines

3. Amélioration des recettes

- Développer la montée en gamme et l'expérience numérique
- Amortir les augmentations de redevances aéroportuaires

4. Réévaluation des investissements

- Retarder ou annuler les dépenses discrétionnaires d'investissement en capital
- Ajuster les plans de flotte

5. Revue des activités non essentielles

- Évaluer l'externalisation ou la cession d'activités sans rapport avec les opérations aériennes
- Réduire les surfaces des bureaux

8. Comment le Conseil d'administration d'Air France-KLM soutient-il et contrôle-t-il les mesures prises par la Direction de KLM pour redresser sa situation ?

Le Groupe Air France-KLM a une trajectoire financière exigeante et a pris des engagements de rentabilité vis-à-vis des marchés. Le programme « Back on Track » de KLM est essentiel pour que le

Groupe soit en mesure de respecter ses engagements. A ce titre, le Conseil d'administration d'Air France-KLM a approuvé la stratégie de KLM et suit l'état d'avancement de la situation de KLM à chacune de ses réunions, notamment sur la base des recommandations du Comité d'audit d'Air France-KLM, auquel il est adressé un rapport détaillé chaque trimestre.

9. Pourquoi aucun accord n'a encore été conclu avec les pilotes et les personnels de la maintenance pour contribuer à résoudre les difficultés de production et de rentabilité de KLM ?

En février de cette année, un premier accord a été conclu avec les pilotes de KLM afin de sécuriser les capacités S25 et W25. Ces mesures resteront valables jusqu'en avril 2026.

En résumé, les mesures convenues sont les suivantes :

1. Élargir les opportunités de location d'avions, avec équipage, auprès de tiers afin de maintenir le réseau de vols (*wet leases*) ;
2. Flexibilité dans l'attribution des rôles des pilotes sur les vols les plus longs où quatre pilotes sont nécessaires ;
3. Élargir les opportunités de carrière en tant qu'instructeur pour les pilotes.

Ces derniers mois, la direction de KLM a poursuivi le dialogue en vue d'apporter une solution structurelle au-delà d'avril 2026.

Les négociations des accords collectifs pour le personnel de la maintenance sont également en cours. Comme indiqué précédemment, dans le cadre du programme « *Back on Track* », plusieurs mesures sont prises pour accroître la productivité et améliorer les performances opérationnelles.